

# Når Salomos barn trenger barnevern

En studie av hvordan organisering og ledelse i barnevernet utfordres av klienter med høy sosial og økonomisk status

Av

Anne Overland og Solrun Valen

Avhandling avlagt ved

Handelshøjskolen i København for graden

Master of Public Administration 2011



## FORORD

Denne avhandlingen er avslutningen på vårt masterstudium i offentlig ledelse.

Gjennom snart to og et halvt år har vi studert ledelsesutfordringer i offentlig virksomhet, sett i organisasjonsteoretisk, statsvitenskaplig, samfunnsøkonomisk og strategisk perspektiv. Det har gitt mange spennende refleksjoner over egen praksis og vi har fått satt våre erfaringer inn i en større sammenheng. Det har vært en lærerik og krevende tid. Vi står solid forankret i den praktiske hverdagen i jobbene våre, men vi har gjennom studiet lært å benytte en akademisk tilnærming til de utfordringer jobbene gir. Det har gitt oss ny innsikt og nye kunnskaper.

Barnevernet som organisasjon var gjenstand for samarbeid om paper i statsvitenskap og økonomi og så for det faglig integrerte paperet. Slik fikk vi erfaring med å samarbeide, og utforske sider av barnevernets virksomhet. Gradvis vokste problemstilling for avhandlingen fram. Det siste året har den vært målet for det meste av det vi har beskjeftiget oss med i tillegg til full jobb. Underveis har vi fått mye respons fra mange ulike kanter på at vårt tema er spennende og viktig å utforske. Takk for det, og for at dere har hatt tro på oss.

Takk til:

DNBV s forskere som med sine funn ga inspirasjonen til prosjektet,  
respondentene for åpne, inspirerende og innsiktsfulle refleksjoner  
professor Tor Busch som har veiledet oss til målet med overblikk, innblikk og innsikt  
illustratørene Rut Margrethe og Ragnhild for fine tegninger  
våre arbeidsplasser som har vist velvilje, fleksibilitet, gitt støtte og kritiske innspill  
venner som er blitt nedprioritert  
familie som har holdt ut og gitt oss mot og støtte

Trondheim 29. mars 2011

Anne Overland

Solrun Valen

## INNHold

FORORD.....	2
1 Sammendrag.....	6
2 FORMÅL MED UNDERSØKELSEN .....	7
2.1 Begreper .....	8
2.2 Problemstilling .....	8
2.3 Empirisk felt.....	10
3 OM BARNEVERN OG ORGANISATORISK PLASSERING AV BARNEVERNET I TRONDHEIM KOMMUNE .....	12
4 AVHANDLINGENS TEORETISKE PERSPEKTIV .....	15
4.1 Teoretiske perspektiver på makt .....	15
4.1.1 Den politiske forståelsesrammen .....	15
4.1.2 Maktens dimensjoner .....	17
4.2 Teoretiske perspektiver på legitimitet .....	22
4.2.1 Definisjon .....	22
4.2.2 Legal/regulativ legitimitet .....	23
4.2.3 Pragmatisk legitimitet .....	23
4.2.4 Moralsk eller normativ legitimitet.....	24
4.2.5 Kognitiv legitimitet .....	25
4.2.6 Lederutfordringer med hensyn til legitimitet. ....	25
4.3 Teoretiske perspektiver på organisasjonskultur .....	26
4.3.1 Et funksjonelt perspektiv på organisasjonskultur.....	27
4.3.2 Et fortolkende perspektiv; Kultur, identitet og image .....	30
4.4 Teoretisk perspektiv på kompetanse .....	32
4.4.1 Kompetanse; Definisjon, og beskrivelse av elementene .....	32
4.4.2 Enkelkrets og dobbelkretslæring .....	35
4.4.3 Kompetanseinkogruens og kompetanse i organisasjoner.....	36
5 VITENSKAPLIG METODE OG VÅRE FORSKNINGSVALG .....	39
5.1 Vitenskapsteoretiske refleksjoner .....	39
5.2 Valg av undersøkelsesdesign .....	42
5.3 Valg av metode for datainnsamling .....	45

5.4 Valg av datakilder .....	46
5.5 Utvikling av instrumenter for datainnsamling .....	48
5.6 Dataanalyse .....	50
5.7 Gyldighet, pålitelighet og overførbarhet .....	52
5.8 Kritisk refleksjon.....	55
6 ANALYSE AV MAKTPERSPEKTIVET .....	56
6.1 Hva påvirker relasjonen mellom klient og barnevern?.....	56
6.1.1 Foreldre, deres maktkilder og koalisjoner .....	57
6.1.2 Barnet som interessent, maktkilder og koalisjoner .....	59
6.1.3 Barnevernkonsulentene, maktkilder, koalisjoner og profesjonsmakt .....	60
6.1.4 Ledelsen som interessent, maktkilder og koalisjoner.....	62
6.1.5 Samarbeidspartnere som interessent, maktkilder og koalisjoner .....	64
6.1.6 Media som interessent, maktkilder og koalisjoner.....	65
6.1.7 Utdanningsinstitusjoner som interessent .....	67
6.1.8 Departement og politikere .....	68
6.1.9 Koalisjoner .....	69
6.2 Maktdimensjoner i forholdet mellom klient og barnevern og i barnevernets omgivelser .....	69
6.3 Gir høystatusklientene behov for endring?.....	72
7. ANALYSE AV LEGITIMITETSPERSPEKTIVET .....	75
7.1 Legitimerende institusjoner i barnevernet i Trondheim .....	75
7.1.1 Legal /regulativ legitimitet .....	75
7.1.2 Pragmatiske legitimitet.....	76
7.1.3 Normative institusjoner .....	78
7.1.4 Kognitiv legitimitet .....	81
7.2 Er institusjonene funksjonelle ovenfor ”nye” klientgrupper? .....	82
7.3 Hvordan ivaretas og utvikles legitimiteten?.....	86
8 ANALYSE AV ORGANISASJONSKULTUR.....	90
8.1 Profesjons og organisasjonskultur i møte med høystatusklientene .....	90
8.2 Nye klienter påvirker identiteten.....	97
9 KOMPETANSEANALYSE .....	103

9.1	Krav til kompetanse.....	103
9.2	Barnevernets kompetanse i møte med høystatusklienter.....	104
9.2.1	Kunnskap.....	105
9.2.2	Ferdigheter .....	107
9.2.3	Evner .....	110
9.2.4	Holdninger.....	112
9.3	Kompetanseutvikling.....	114
10	HØYSTATUSKLIENTER UTFORDRER BARNEVERNET – KONKLUSJONER OG PERSPEKTIVER .....	117
	Bibliografi .....	126
	Vedlegg 1: .....	130

## 1 SAMMENDRAG

I undersøkelsen Det Nye Barnevernet som ble gjennomført i Norge i 2009 ble 723 foreldre intervjuet om deres erfaringer og syn på barnevernet. Undersøkelsen viste at 25 % av barnevernets klienter til hører gruppen med høy sosioøkonomisk status. Tidligere forskning har konkludert med at barnevernets klienter tilhører de marginaliserte i sosialklasse 4. Denne gruppen består av blant annet arbeidsledige, fattige og mennesker med lav eller ingen utdanning. (Clifford, Fauske, Kojan, Lichtwarch, Marthinsen, & Willumsen, 2009).

Vi har undersøkt hvordan organisering og ledelse av barnevernet blir utfordret av klienter med høy sosial og økonomisk status. For å kunne utforske dette har vi intervjuet fire barnevernkonsulenter og to ledere i barnevernet i Trondheim kommune. Vi har spesielt sett på hvordan makt, legitimitet, organisasjonskultur og kompetanse utfordres av utdannede klienter med høy sosial og økonomisk status. Vi fant at den nye klientgruppen utfordrer organisasjonen, men at utfordringene i liten grad blir møtt av barnevernet. Det har bare skjedd noen tilpassninger hos den enkelte barnevernkonsulent. Vi vil hevde at lederne i barnevernet er for opptatt av daglig drift til å observere og håndtere de nye utfordringene. Vi fant at det er institusjonelle krefter som motsetter seg det faktum at familier i alle sosiale klasser kan trenge bistand fra barneverntjenesten.

### SUMMARY:

A large survey that interviewed 723 parents about their experiences and views about child protection services in Norway that took place in 2009, showed that 25 % of the clients were classified in the social group that have high socio-economic status. Earlier research had concluded that generally all of child protection clients were unemployed and poor, social class 4 (Clifford, Fauske, Kojan, Lichtwarch, Marthinsen, & Willumsen, 2009).

The problem of our project is 'How will organizing and management of child protection services be challenged by clients with high economical and social status?'

Through interview with 4 social workers and 2 managers in two child protection services in the municipality of Trondheim, we have explored how power, legitimacy, organizational culture and competence are affected by well educated clients with high economic and social status. We found that the new clients do challenge the organization. Still we found that the organizational and management to a small extent have met the challenges. Despite this, the social workers have adjusted and found ways to meet the client's expectations. We claim that managers are too occupied with the everyday operational tasks to observe and deal with these kinds of challenges. In addition we found that there seems to be institutional forces that oppose the fact that families in all the different layers of social classes might need child protection service.

## 2 FORMÅL MED UNDERSØKELSEN

Politisk er det stor enighet i Norge om at barnevern er en viktig offentlig oppgave. Både gjennom FNs barnekonvensjon og barneverntjenesteloven er det stadfestet at barn har rett på beskyttelse og tiltak, slik at de sikres så god omsorg, utvikling og livskvalitet som mulig.

Barnevernets formål er formulert i barneverntjenesteloven:

- å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid,
- å bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår

(LOV 1992-07-17 nr 100: Lov om barneverntjenester (barnevernloven), 1993)

Velferdsstaten har mange utfordringer. Befolkningsvekst og økende levealder er to forhold som vil påvirke prioriteringer av ressurser i offentlig sektor. Fordeling av velferdsstatens ressurser er en alltid tilbakevendende utfordring. I offentlig sektor blir det brukt mange betegnelser på de mennesker tjenestene ytes til; pasienter, klienter, elever, brukere er noen. Alle disse har fått økt innsikt og bedre tilgjengelighet til tjenester. De har kommet i posisjon til å stille spørsmål om kvalitet, innhold og frekvens på offentlige tjenester.

Vi tror at i Norge vil vi ha behov for at alle barn får muligheter til utvikling og vekst slik at de som voksne kan være arbeidstakere og ta sin del av samfunnsansvaret. Selv om dette ikke er uttrykt i barnevernlovens formål, er dette et vesentlig perspektiv for at barnevern er en offentlig samfunnsoppgave. Samfunnets syn på barndom er endret over tid. Barnets egenverd som aktør og individ har i løpet av de siste 20 år, blitt styrket også gjennom revisjon av loven.

Kommunenes Sentralforbund sin nøkkelstallsrapport for 2010 om barnvern viser at antallet av befolkningen mellom 0-17 år som mottar barneverntiltak er økt fra 3,6 % i 2005 til 4,3 % i 2009. Utgiftsøkningen i samme periode er på 35,6 % etter justering av lønns- og prisvekst. Norske kommuner bruker stadig større andel av sitt budsjett på barnevern (KS, 2010).

Det er selvfølgelig et stort paradoks at samtidig som den generelle velferden i Norge øker, så øker antallet familier som mottar tiltak fra barnevernet. Årsakene til at flere familier kommer i kontakt med barnevernet er et stort sosialfaglig tema som vi ikke ønsker å gå inn på i vår avhandling, men vi tror at økningen i antall familier i kontakt med barnevernet har bidratt til et skjerpet fokus på hvordan barnevernet fungerer. Når undersøkelsen Det nye barnevernet (DNBV) (Clifford et al 2009) familier som kommer i kontakt med barnevernet tilhører delen av befolkningen med høy sosioøkonomisk status, og vi vet at Norge er i toppsjiktet blant OECD landene når det gjelder utdanningsnivå i befolkningen, tror vi at det er forhold som virker inn på de krav som stilles til denne velferdstjenesten (OECD, 2011). Disse klientene rår sannsynligvis over andre og større ressurser enn hoveddelen av de klientene barnevernet forholder seg til. De kan være i stand til å stille andre krav til barnevernet, men de kan også

være en utfordring fordi disse klientene ikke ser seg selv som mottakere av en tjeneste som samfunnet tradisjonelt har ytt til de depriverte.

Vi tror at det er av avgjørende betydning at barnvernet blir organisert og ledet på en slik måte at klientene får hjelp og tjenester som er riktig tilpasset deres behov. Tallene fra Kommunenes Sentralforbund viser at norske kommuner bruker store ressurser på barnevern. Samtidig er det et stort press på kommunenes ressurser når det gjelder andre velferdstjenester. Organisering og ledelse av tjenester har betydning for hvordan ressurser brukes. Når det gjelder velferdstjenester generelt og barnevern spesielt, kan det være av betydning hvem klienten er, og hvilke krav denne er i stand til å stille til tjenestens kvalitet.

## **2.1 BEGREPER**

### **Klassifisering:**

I denne avhandlingen referer vi til høy eller lav sosioøkonomisk status, og vi snakker om sosialklasse 1 og 4. Vi vil derfor allerede her i innledningen ta med grunnlaget for denne klassifiseringen. Vi forholder oss til den operasjonalisering av begrepet klassetilhørighet som er brukt i undersøkelsen DNBV. De har brukt ESeC-yrkesklassifisering, det står for The European Socio-economic Classification som kan oversettes til Europeisk Sosioøkonomisk Klassifisering. Dette er en måte å klassifisere på som gir en sosioøkonomisk status som relaterer til arbeidskontrakten. Klassifiseringen av yrke er statusrelatert. Deltakerne i undersøkelsen ble bedt om å oppgi yrke for mor og far. Det er etablert fire klasser, rangert på en skal fra 1 til 4. Inndelingen er som følger; ”managers and professionals” (sosialklasse 1), ”intermediate”, ”working class” og ”non-employed (sosialklasse 4) (Clifford et al, 2009).

### **Klient:**

Barnevernklientene ikke kan unngå å forholde seg til barnevernet når det foreligger bekymringsmelding om dem. Dette skiller dem fra andre brukergrupper. Vi har derfor valgt å benytte begrepet ”klient” om barn og foreldre som utredes og mottar barneverntiltak. Våre respondenter bruker både klient og bruker begrepet.

## **2.2 PROBLEMSTILLING**

Undersøkelse Det Nye Barnevernet (DNBV) dokumenterer at også familier i de ”høye samfunnsklasser” har barneverntiltak. Barn med foreldre i øverste og nederste samfunnsklasse er oftere plassert utenfor hjemmet enn barn fra andre grupper (Clifford et al, 2009). Dersom dette gjør at barnevernet må endres på noen måte, er det viktig å få belyst det slik at barnevernets tjenester passer til alle barns behov.



Vi vil forske på hvordan barnevernet kan jobbe med denne gruppa sammenliknet med de ressurssvake klientene. Våre antagelser er at det vil krever andre metoder, organisatoriske løsninger og tiltak for å ivareta utfordringene denne klientgruppa representerer. Det vil gi organisatoriske og ledelsesmessige konsekvenser for barnevernet å gi klienter med høy utdanning og sosial status det barnevernstilbudet de har behov for.

Problemstilling:

**Hvordan vil organisering og ledelse av barnevernet bli utfordret av klienter med høy økonomisk og sosial status?**

Vår antakelse er at det fenomen at mennesker med høy utdanning, gode økonomiske ressurser og sosial status trenger barneverntiltak, vil påvirke hvordan barnevernet møter dem og hvordan de møter barnevernet. Dette vil ha betydning for interessenter, koalisjoner, adferd og ledelse i organisasjonen. Det har vært vesentlig for oss å finne fram til analytiske innfallsvinkler som kunne være med å belyse problemstillingen. Det var også nødvendig å avgrense vårt prosjekt fra sosialfaglige perspektiver. Det er de konsekvenser for organisering og ledelse av barnevernet som tjeneste når klientene har fått et annet uttrykk, som er vår interesse i dette prosjektet.

For å komme fram til analytiske innfallsvinkler har vi lagt vekt på noen faktorer som skiller de ”nye” klientene fra de gruppene barnevernet i hovedsak betjener.

Klientene fra sosialklasse 1 har høyere utdanningsnivå enn de i sosialklasse 4, og når det gjelder yrke finner vi disse klientene i gruppen ”managers and professionals”. Klienter med yrker som for eksempel ledere, advokater eller leger er vant til å være i posisjon til å øve vesentlig innflytelse på avgjørelser som angår dem selv, og de kan være omgitt av ressurser som barnevernets klienter for øvrig ikke har. Makt har allerede betydning for barnevernet. Med klienter fra nye grupper kan makt i relasjon til klientene bety nye utfordringer. På denne bakgrunn formulerte vi første forskningsspørsmål:

*Hvordan vil makt utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomiske og sosial status?*

Innledningsvis har vi sagt at det brukes stadig mer ressurser på barnevern i Norge, selv om velferden øker. Hvilke velferdstjenester som skal ytes og hvem skal få del i dem, er offentlig sektors store utfordring. Barnevern er i en særstilling når det gjelder velferdstjenestene fordi loven gir barnvernet et mandat på samfunnets vegne. Velferdsstatens verdiperspektiv er grunnlaget, men barnevernet må opptre på en legitim måte for å ha tillit. Vi tror at det er av betydning for hvordan barnevernet ledes og organiseres. Det er mulig at klienter med andre ressurser er i stand til å utfordre dette. Vi har derfor legitimitet som et analyseperspektiv og har formulert følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan vil legitimitet utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomisk og sosial status?*

Barnevernets ”nye” klienter kan i stor grad likne på de som arbeider i barnevernet. Dette tror vi kan ha implikasjoner for barnevernets identitet. Vi tror at kultur i organisasjoner har betydning for hvordan endringer påvirker dem. Vi har derfor et forskningsspørsmål relatert til kultur:

*Hvordan utfordres barnevernets organisasjonskultur og identitet av klienter med høy sosioøkonomisk status?*

Vi tror at kompetanse i barnevernet kan utfordres og etterspørres på nye måter når en del av klientene tilhører sosialklasse 1. Kompetanse er et virkemiddel for å understøtte organisatoriske endringer. Derfor har vi valgt kompetanse som en analytisk innfallsvinkel:

*Trenger barnevernet å utvikle kompetansen sin som følge av at en økt andel av klientene har høy økonomisk og sosial status?*

Vårt valg av teori til analysen av empirien er gjort ut fra de analytiske innfallsvinklene vi valgte. Vi vil bruke teori om makt, legitimitet, kultur og kompetanse. Disse teoriområdene influerer på hverandre. For å belyse forskningsspørsmålet om makt har vi brukt interessentteori og maktteori. Maktteorien vi har valgt, ser på ulike maktdimensjoner, typer av makt og maktmidler. Teori om legitimitet er om hvordan pragmatiske, normative og kognitive institusjoner blir begrensende, utviklende og myndiggjørende for aktørene i organisasjoner. Når det gjelder teori om kultur har vi hovedvekt på hvordan identitet og image virker på kultur i organisasjoner. For å belyse kompetanse har vi valgt teori om hva kompetanse er og hvordan læring foregår i organisasjoner.

## **2.3 EMPIRISK FELT**

Det nye Barnevernet (DNBV) er et forsknings og utviklingsprosjekt finansiert av flere universitet, høyskoler og Barne-, Ungdoms- og Familiedirektoratet. Prosjektet er et nasjonalt utviklingsprosjekt gjennomført i regi av Nordlandsforskning. Prosjektets fase 1 er offentliggjort i NF-rapport nr 8/2009 (Clifford et al, 2009). I en større survey er 723 foreldre intervjuet om deres erfaringer som klienter i barnevernet. Dette er den største studien av barnevernets klienter basert på intervjumateriale som har vært gjennomført i Norge.

DNBV- surveyen er en klientundersøkelse fordi det er foreldre i kontakt med barnevernet som er informantene. Det er innhentet supplerende, men begrenset informasjon fra barnevernet i kommunene. Det er foreldrene som er intervjuet og ikke barna, fordi det er søkt å finne opplysninger om forhold bare foreldrene kan vite noe konkret om, som familiens

livssituasjon, utfordringer, levekår og sosiale ressurser. Utvalget av familier som er med, hevdes å være representativt for barnevernets familier i store og mellomstore kommuner, fordi det er sammenholdt med registerdata fra blant annet SSB. Deltakende kommuner er Vestre Toten, Rana, Kristiansand, Gjøvik, Ringsaker, Midtre Namdal, Trondheim, Bodø, Stavanger, Sandnes og Molde. Disse kommunene representerer 13 prosent av behovene for barneverntjenester og 13,3 prosent av befolkningen i aldersgruppen 0-17 år (Clifford et al, 2009).

DNBV studien viser at de familier som er i kontakt med barnevernet skiller seg fra familier generelt når det gjelder struktur. De fleste, ca 75 %, tilhører marginaliserte grupper med lav sosioøkonomisk status, lave inntekter, svak tilknytning til arbeidsmarkedet og høy forekomst av somatisk og psykisk sykdom. Ca 25 % befinner seg blant familier med det som kalles høyklassetilhørighet etter ESeC klassifisering. Det at majoriteten av barnevernets familier kommer fra marginaliserte grupper, beskrives i studien å være lite forandret i forhold til tidligere kunnskap. Studien viser at familier med høy sosioøkonomisk status kommer sent i kontakt med barnevernet. De blir da gjerne omfattet av omsorgs eller adferdstiltak utenfor hjemmet. Dette er tiltak som for barnevernet er sett på som de mest krevende å gjennomføre, både når det gjelder kostnader, arbeidsinnsats og juss. Slike tiltak er krevende også for de barna og foreldrene som blir omfattet av dem (Clifford et al, 2009).

Våre respondenter kommer fra to enheter i barnevernet i Trondheim kommune. Barnevernet i Trondheim hadde respondenter i undersøkelsen DNBV. De bydelene som var representert er i følge opplysninger gitt i undersøkelsen mellomstjiktet i Norge når det gjelder levekår og er ikke ulik de andre store byene Oslo og Bergen. Vi velger å bruke barneverntjenesten i disse to bydelene i vår case.

Vår problemstilling er relatert til organisering og ledelse av barneverntjenesten. Derfor har vi henvendt oss til praksisfeltet for informasjon. Det betyr at det er ledere og barnevernkonsulenter som er gjenstand for undersøkelse. Undersøkelsen ble gjennomført i siste halvdel av 2010.

### **3 OM BARNEVERN OG ORGANISATORISK PLASSERING AV BARNEVERNET I TRONDHEIM KOMMUNE**

I Norge har både kommunene og staten ansvar og oppgaver på barnevernområdet. Det er Barne-, likestillings og familiedepartementet (BLD) som har det overordnede ansvaret for barnevernet, mens kommunene skal utføre det daglige løpende arbeidet etter loven. Statens ansvar for barnevern er delt mellom BLD, Barne-, ungdoms- og familieetaten (BUFdir og BUFetat), fylkesmannen og fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker. Det statlige barnevernet som vi møter lokalt i regionene (BUFetat) har i hovedsak ansvar for å rekruttere fosterhjem og å drive barneverninstitusjoner (Barne, likestilling og inkluderingsdepartementet, 2011).

Barneverntjenesten reguleres av Lov om barneverntjenester, med tilhørende forskrifter og retningslinjer. Barneverntjenesteloven definerer barnevernets formål. Loven sier at det er kommunen som har ansvar for hoveddelen av barnevernet. Den legger ansvaret for å forebygge barnevernproblematikk til den kommunale barneverntjenesten, og for å undersøke, vurdere og iverksette tiltak for å hindre omsorgssvikt eller at barns helse og utvikling skades. Kommunen har også ansvar for å fremme forslag om omsorgsovertakelse ovenfor Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker.

I den ordinære kommunale strukturen har kommunestyret den demokratiske makten, og avgir fullmakter til rådmannen som så delegerer videre til kommunenes administrative struktur. Rådmannen har slik ansvar for å sørge for at kommunen har en barneverntjeneste med nødvendig beslutningskompetanse. Barnevernloven er i en særstilling innen kommunal forvaltning; i barnevernssaker er det kun barnevernadministrativ leder og Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker som har myndighet til å fatte enkeltvedtak. Fylkesmannen eller rettsvesenet kan endre vedtak i saker som er påklaget.

Vår undersøkelse er gjort i det kommunale barnevernet i Trondheim kommune. Trondheim kommune er Norges tredje mest folkerike kommune med 173 000 innbyggere. Kommunen er organisert i seks tjenesteytende virksomhetsområder som rapporterer direkte til kommunaldirektøren (rådmannen) og inndelt i fire bydeler. Trondheim kommune er organisert i en 2-nivå modell, der det i prinsippet er kun to myndighetsnivå, enhetsleder og rådmannen. Kommunaldirektøren for Oppvekst og utdanning er rådmannen i forhold til Barne – og familietjeneste (BFT) enhetene. Enhetslederne i BFT har derfor kun kommunal-direktøren som myndighetsnivå over seg.

Kommunen har valgt tverrfaglighet som et strategisk prinsipp for organiseringen av tjenester ovenfor barn, unge og familier. Helsestasjon og skolehelsetjeneste, helse- og sosialtjenester for barn sammen med pedagogisk- psykologisk tjeneste og barneverntjenester er samlet i BFT.

Trondheim kommune valgte å organisere virksomheten etter bestiller – utfører prinsipper i 2001. BFT er inndelt i bestiller og utførerenheter, eller enheter for forvaltning og tiltak som det kalles i Trondheim. BFT består av en forvaltningsenhet og en tiltaksenhet i hver av de fire bydelene. I tillegg er det tre byomfattende tiltaksenheter: Avlastningsenheten, Ungdomsenheten og Omsorgsenheten. Barnevernoppgavene er også inndelt i bestiller og utføreroppgaver. Det er tiltaksenhetene på bydelene som har det forebyggende ansvaret for å hindre omsorgssvikt. Videre tilbyr de tiltak for å redusere omsorgssvikt i form av gruppetilbud og hjelpetiltak i familier som selv ber om bistand. I tillegg gir de tjenester til familier hvor forvaltningsenheten har fattet barnevernvedtak om hjelpetiltak i familien. Tiltaksenhetene har altså ansvar for de barnevernoppgaver som innebærer ulike former for direkte endringsarbeid i og med familiene.

Forvaltningsenhetene har bestillerfunksjon og har ansvar for de forvaltningsmessige barnevernoppgavene. De utreder, vurderer og fatter barnevernvedtak der det er nødvendig. Videre har forvaltningsenhetene ansvar for å evaluere om iverksatte tiltak gir effekt for barnets utvikling i alvorlige barnevernssaker. Det er de som fremmer forslag om omsorgsovertakelse ovenfor nemnd, og som møter som kommunens representant i fylkesnemnda og retten. Det er altså barnevernkonsulentene i forvaltningsbarnevernet som tar beslutninger om et barn skal vokse opp hos sine foreldre eller om det skal foreslås for fylkesnemnda at omsorgen for barnet overføres til kommunen. Kommunen har egne advokater som ivaretar de juridiske aspekt i sakene i samarbeid med BFT forvaltning, og som fører saker for nemnd og rett.

Det er pr.1/1-2011 37 368 barn i alderen 0-17 år i Trondheim. I løpet av 2. halvår av 2010 mottok forvaltningsbarnevernet 528 meldinger om barn hvor det forelå bekymring. Ved utgangen av 2010 hadde 572 barn ulike hjelpetiltak<sup>1</sup>, og 300 barn var under offentlig omsorg og bodde i fosterhjem eller barneverninstitusjon.

Barnevernet er et fagområde hvor mange yrkesgrupper er involvert, årsaken til det er blant annet at barnevern omfatter alt fra miljøarbeid i nærmiljøet eller i institusjon til saksbehandling i forvaltningsenheter. I dag er hovedtyngden av ansatte barnevernspedagoger og sosionomer, men vi vet at historisk har barnevernet hatt mange ansatte uten utdanning og at ulike profesjonsgrupper har engasjert seg i omsorgen for barn med ulike overbevisninger som ”rettesnor” (Hagen, 2004). Andelen ansatte med fagutdanning i barnevernet har økt med 19,1 % i perioden 2005-2009 (KS, 2010). Barnevernspedagoger og sosionomer utgjør hovedtyngden av utdanningsgruppene i barnevernet. De har treårig bachelor-utdanning. I 2005 kom en ny forskrift om rammeplan for begge disse utdanningene som konkretiserer

---

<sup>1</sup> På grunn av Trondheim kommunes bestiller utfører modell er antall barn med hjelpetiltak ikke sammenlignbar med andre kommuner.

innholdet i utdanningene (Utdannings og forskningsdepartementet, 2005) (Utdannings og forskningsdepartementet, 2005).

Utdanningsnivået i den norske befolkningen er vesentlig økt i løpet av de siste tretti årene. I 1980 var ca 10 % av befolkningen mellom 19 og 24 år i høyere utdanning, mens i 2008 var ca 30 % i denne alderen underveis i høyere utdanning. Tall fra OECD i 2009 viser at 34 % av befolkningen i Norge har utdanning utover grunnnivå, og det er særlig befolkningen i de store byene som drar opp snittet. Våre respondenter arbeider ved enheter i Trondheim kommune. I Trondheim har 36 % av befolkningen utdanning på høyskolenivå (SSB, 2011). Det betyr sannsynligvis at disse respondentene har møtt klienter fra gruppen med høy utdanning i stor grad, og vi kan regne med at det har skjedd gradvis i løpet av de siste tre dekaner. Det er grunn til å tro at den sammensetningen av klientene som undersøkelsen DNBV viser, har skjedd i takt med utviklingen av utdanningsnivået i befolkningen, og at disse to enhetene har tilpasset seg dette over tid.



## **4 AVHANDLINGENS TEORETISKE PERSPEKTIV**

Vår undersøkelse er et resultat av vår undring over hva som skjer med en velferdstjeneste som barnevernet når dets klienter endrer seg. Barnevernet har generelt vært vant til å forholde seg til marginaliserte grupper i samfunnet. Vår hypotese er at når klienten kan være i stand til å stille nye krav til tjenestetilbudet, legger vekt på andre verdier og kanskje også endrer adferd, vil det påvirke organisering og ledelse av tjenesten. Vi har derfor valgt å bruke organisasjonsteori som grunnlag for vår analyse av empirien. Organisasjonsteori er kompleks og henter inspirasjon fra mange vitenskaper. For å avgrense teoritilfanget noe, tar vi utgangspunkt i relasjonen barnevernkonsulent og klient når vi skal belyse vår problemstilling. Vi tror at endring er et nøkkelord for denne relasjonen og har valgt fire teoretiske perspektiv som er viktige i organisasjonsteori og som har betydning for endring. Det er makt, legitimitet, kultur og kompetanse. Disse fire elementene påvirker hverandre og de har implikasjoner for hverandres påvirkning på organisasjon og ledelse. I dette kapitlet presenteres teoretiske perspektiver på de fire temaene.

### **4.1 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ MAKTT**

Makt er en vesentlig faktor i barnevernet. Dette både fordi makt er sentralt i alle organisasjoner, og fordi samfunnet har gitt barnevernet en spesiell makt til å gripe inn ovenfor enkeltpersoner i deres private liv. Det er nødvendig å analysere hvordan makt påvirker barnevernet som organisasjon og relasjonen mellom barnevern og klient.

Bolman og Deal (1998) refererer til Foucaults konstaterting av at makt produserer virkelighet. I vår kultur oppfattes ofte makt som noe negativt, mens det å ha innflytelse oppfattes som positivt. Deltakelse kan forstås som uttrykk for makt, og strategier for deltagelse vil arte seg forskjellig innen de ulike maktdimensjoner. Makt og innflytelse kan analyseres og forstås innen seks dimensjoner: direkte, indirekte, bevissthetstrollerende, "Garbage- Can" makt, institusjonell og relasjonell makt (Christensen & Jensen, 2008).

Vi presenterer først den politiske forståelsesrammen og interessenteori, så de seks maktdimensjonene.

#### **4.1.1 DEN POLITISKE FORSTÅELESSESRAMMEN**

Bolman og Deal (2008) presenterer fire perspektiver for å forstå organisasjoner; struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. For vårt forskningsprosjekt, der makt er et av temaene, er den politiske forståelsesrammen særlig aktuell. Vi kan også kalle dette jungelperspektivet, fordi her gjelder alles kamp mot alle, og fokus er på allianser, handlinger og beslutningskraft. Utvikling skjer gjennom kamp om knappe ressurser og beslutningene

skjer gjennom konflikter. Individets og gruppens interesser avgjøres ut fra hvem som er sterkest og har mektige allianser. Målformulering og beslutninger utvikles gjennom forhandlinger og kamp om posisjoner skjer mellom ulike interessentkoalisjoner (Bolman & Deal, 2008).

Bolman og Deal (2008) forstår makt som nøytral. Makt foregår som en alltid tilstedeværende kamp mellom makthaverne og de underordnede, ”partisaner”. De beskriver også en rekke kilder til makt: posisjonsmakt, informasjon og ekspertise, kontroll med belønning, makt overtvangsmidler, allianser og nettverk, tilgang til/ kontroll over agendaen, makt over fortolkningsrammene, renommé eller omdømme og personlig makt. De skiller mellom direkte og indirekte maktmidler, og de ser konflikter som naturlige og uunngåelige; men de er ikke nødvendigvis problematiske. Det følger av at ressursene er begrensede at det blir kamp om ressursfordeling. Disse konfliktene kan også stimulere til utvikling, kreativitet og innovasjon (Bolman & Deal, 2008).

Interessentanalyse står sentralt i organisasjonsteoretisk litteratur. Barnard (1938, i Busch et al 2007) benyttet interessentbegrepet allerede i 1938 for å beskrive en organisasjon.

Interessenter er de som har interesse av eller i en organisasjon; de som trenger produktet organisasjonen frambringer, eller leverer råvarer til produksjonen, eiere, ansatte og en rekke ulike grupperinger eller enkeltaktører som i en eller annen form har interesse av det organisasjonen innebærer. I følge Barnard (1938) består organisasjonen av disse løse koplingene av ulike interessentgrupperinger eller koalisjoner. Bolman og Deal (2008) betrakter en organisasjon som koalisjon av interessenter. De påpeker at det er forskjeller mellom interessentene med hensyn til kunnskap, verdier, virkelighetsforståelse, overbevisning og interesser. Dette er faktorer de betrakter som varige. Fordeling av ressurser er det som utgjør de mest vesentlige beslutningene, og det som gir mest konfliktstoff. Bolman og Deal (2008) betrakter makt som den viktigste ressursen i disse konfliktene. De hevder at gjennom en prosess med posisjonering, kjøpslåing og forhandlinger mellom interessentkoalisjonene, vokser beslutningene fram.

Interessentanalyse er nyttig for å få oversikt over de ulike interessentene en organisasjon har, hvilke koalisjoner de er involvert i, hvilke maktmidler de har og hvilket press dette utgjør i organisasjonen. Hvilke bidrag interessenten yter og hva slags belønning de mottar, er vesentlig for å forstå kampen om å få sine interesser ivaretatt gjennom organisasjonen. Interessentteorien viser også hvordan interessentene vil etablere mer eller mindre faste koalisjoner for å sikre sine interesser, og på kort eller lang sikt (Bolman & Deal, 2008).

Forhandlinger er knyttet til den politiske forståelsesrammen som strategi for å komme fram til løsninger i interessentenes kamp om ressurser. Vi vil ikke presentere forhandlingsteori som sådan, men viser ulike forhandlingsstrategier (Lewicki et al, 2001 i Busch et al 2007):



1. Samarbeidsstrategien er viktig når både relasjonen til motparten og resultat har stor betydning. Forhandlingen har langsiktig perspektiv, og respekt, åpenhet og vilje til å være fleksibel for å oppnå resultat, preger prosessen. Partene søker lavest mulig konfliktnivå.
2. Konkurransestrategi benyttes når relasjonen videre ikke har betydning mens resultatet er svært viktig. Partene har som perspektiv at de ikke skal møtes igjen, og hver part har kun fokus på egen interesse og ikke hensynet til den andre.
3. Ettergivende strategi er det som skjer når relasjonen er viktigere enn resultatet. Da justeres målet eller det holdes skjult.
4. Avvisende strategi er egentlig ikke noen forhandlingsprosess, fordi verken relasjonen eller resultat er vesentlig, og forhandlingen dermed har lav prioritet.

Det finnes også mange mellomformer mellom disse hovedstrategiene (Busch, Johnsen, Vanebo, & Valstad, 2007).

#### **4.1.2 MAKTENS DIMENSJONER**

##### **Direkte makt**

Den mest tydelige og åpenbare maktformen er direkte makt, slik den utøves i åpne beslutningsprosesser. Christensen og Daugaard Jensen (2001) refererer Dahls (1961) modell for beslutningsprosesser:

Problem → Målformulering → Søke alternativer → Konsekvensvurdering → Beslutning

Dahls (1961, referert i Christensen & Jensen 2008) definisjon av makt er: person A har makt over person B i den grad A får B til å oppføre seg på en måte B ellers ikke ville gjort. Han beskrev hvordan makt skjer i prosessene mellom problem og løsning, i koplingen mellom stadiene i beslutningsmodellen. Styrkeforholdet er avgjørende for maktutøvelsen. Styrken påvirkes av maktkilder som innsikt, ekspertise, støttespillere og økonomi. Aktuelle strategier og motstrategier aktørene i beslutningsprosessen kan benytte, er å synliggjøre eller usynliggjøre interesser, å mobilisere andre eller privatisere problemet, uthale beslutningen eller hurtigbehandle den, å trekke inn ny part i prosessen, eller å gjøre flere ansvarlige (Christensen & Jensen, 2008)).

##### **Indirekte makt**

I følge Christiansen og Daugaard Jensen (2001) etablerte Backrach og Baratz (1962) begrepet indirekte makt som betegnelsen for det som skjer når problemer hindres i å nå fram til beslutningsprosessen eller beslutningen ikke blir iverksatt. De kalte hindrene for filtre. 'Nondecision-making' beskriver de prosesser som begrenser beslutningsprosesser til å omhandle ufarlige tema. Maktutøvelsen i den første filtreringsfasen, skjer ved definering av

hva som passer inn på sakskartet til den aktuelle beslutningsarenaen og dens kapasitet til å behandle saken. Den som har innflytelse på dette, har makt. En vesentlig maktfaktor her vil være innsikt i denne beslutningsarenaens prosesser, rutiner og praksis.

Den andre filtreringsprosessen handler om implementering. Det kan være stor avstand både i tid og rom fra beslutning til iverksatt handling, og det er mange muligheter for å påvirke gjennomføringen. Det er ofte ikke de samme som sto for beslutningen, som skal sørge for iverksettelsen. Gjennomføring av beslutningen kan skape fordeler for en interesse og være i disfavør av en annen. Dessuten krever beslutninger gjerne tolkning for å omsettes til gjennomført adferd. Indirekte makt filtrene viser også hvordan det noen ganger er viktigere å ta en beslutning enn at denne settes ut i livet.

Å delta og påvirke i indirekte maktprosesser, krever derfor både energi og kompetanse, en må kjenne hvordan beslutningssystemene fungerer (Christensen & Jensen, 2008)).

### **Bevissthetskontrollerende makt**

Dette er maktutøvelse som ikke lar seg observere direkte, men den skjer like fullt. Lukes (1974, referert i Christensen & Jensen 2008) etablerte begrepet og la med det inn enda en dimensjon på beslutningsmodellen. Han definerte bevissthetskontrollerende makt som å hindre at konflikter oppstår, ved å holde dem unna beslutningsprosessen. Denne maktdimensjonen knyttes gjerne til sosialiseringsprosessene i samfunnet, heller enn til enkeltpersoners bevisste manipulering med andre. Lukes (1974) hevdet at den maktutøvelse som foregår i det skulte, er den viktigste: å bestemme hva den andre ønsker, og slik kontrollere dennes tanker og følelser. Eksempler på slik maktutøvelse er filtrering av informasjon, påvirkning gjennom massemedier, reklame, og den generelle sosialiseringsprosessen i samfunnet. Lukes (1974) beskrev flere forhold for bevissthetskontrollerende maktutøvelse:

Autoritet; når B til tross for interessekonflikten med A, aksepterer at A's autoritet gjør at A får gjennomslag.

Manipulasjon; som gjør at B opplever det som det A ønsker som sin egen interesse, selv om det *egentlig* ikke er det B ønsker.

Kollektiv makt. Kollektiver som en organisasjon eller personer med makt blokkerer for at saker blir tatt opp.

Bachrach og Baratz (1962) sin forståelse for non-decisions er uttrykk for undertrykkelse av utilfredshet, mens Lukes hevder at utilfredshet også kan handle om annet enn non-decisions. Han påpekte at fravær av tilfredshet ikke trenger forstås som tilfredshet med forholdene slik de er. Det kan like gjerne være uttrykk for en aksept for at det er slik det er, og at en ikke har andre alternativ.

Lukes (1974) var opptatt av interesse i forståelsen subjektiv interesse, som refererer seg til personlige preferanser. Balbus (1971, i Christensen & Jensen 2008) skilte dette fra objektive interesser, som han beskrev som det som oppfattes å være best for individet, så som ernæringsråd og ren luft. De objektive interessene påvirker individets livsvilkår uansett om vedkommende er seg det bevisst eller ikke. Analysen av den bevissthetskontrollerende makt bygger på forutsetningen om at aktøren ikke nødvendigvis må oppleve interessen som sin virkelige, for at den skal være aktuell for vedkommende.

Christensen og Jensen (2001) kritiserer Lukes (1974) for vektleggingen av begrepene ”virkelig” kontra ”subjektiv”, og for å bevege seg mellom individ og strukturnivå, uten å rydde godt nok i dette. De presiserer at bevissthetskontrollerende makt må kunne knyttes til den som driver bevisst påvirkning med den hensikt å oppnå en problemforståelse eller interesse hos den andre. Interesser er resultat av de erfaringer individet har gjort, og gjør. Individets erkjennelse av sine interesser er empiriske spørsmål og kan avklares gjennom deltakelse der en møter andres interesseopplevelser og gjennom læringsprosesser der aktøren tester ut handlinger med mål om å utvikle sine interesser. Individets interesser er en samling mer og mindre motstridende interesser i et stort kompleks preget av usikkerhet, konflikt og utydelighet. Derfor er det konflikter i komplekset mellom interesser på kort og lang sikt og mellom individuelle og kollektive hensyn. Maktstrategiene har som mål å påvirke interesseopplevelsen ved å tilby en løsning på de usikkerhets- og konfliktproblemer som eksisterer i den enkeltes interessekompleks (Christensen & Jensen, 2008).

### **Makt i ”garbage-can” situasjoner**

’Garbage- can’- maktdimensjonen forholder seg til at organisasjoner består av store og komplekse systemer og makt og beslutningsprosesser gjennom ulike saker er i spill samtidig. Noen saker håndteres på overordnet nivå i organisasjonen, mens andre ivaretas på laveste hierarkiske nivå. I en slik verden er ikke alle prosesser rasjonelle og harmoniske, og adferden i organisasjoner er vel så mye preget av strategier, konflikter og kaos. ”Garbage-can” modellen er en alternativ maktdimensjon utviklet av Cohen, March og Olsen i 1972 (Christensen & Jensen, 2008). I ”søppelspannet” foregår beslutningsprosessene i form av fire uavhengige strømmer:

- 1) En strøm av beslutningsanledninger som oppstår kontinuerlig, enten de er gitt eller tilfeldige. De kan være tilbakevendende eller enestående og aktualisert av eksterne eller interne begivenheter.
- 2) En strøm av problemer; individuelle og kollektive, i jobb eller privat, eller angående karriere eller interesser. De kommer som resultat av interne eller eksterne hendelser, og de er adskilt fra løsninger. Problemene løses ikke nødvendigvis av de beslutninger som tas.

- 3) En strøm av løsninger som ikke er avhengig av beslutninger. Løsninger søker problemer som noen ganger må skapes for å passe til gjeldende løsning. I denne modellen trenger altså ikke problemet være oppdaget før løsningen.
- 4) En strøm av deltakere som har begrenset tid og energi som derfor må fordele sin kapasitet på en begrenset del av beslutningsanledningene. Deltakerne er midlertidige; de går fra en anledning til en annen. Dermed endres beslutningsprosessenes karakter avhengig av hvem som til enhver tid er deltakere, løsninger og problemer.

(Christensen & Jensen, 2008)

I 'garbage- can'- situasjoner prøver person A i forhold til andre aktører å utnytte sin viten om den kaotiske prosessen rundt beslutninger til å sikre sine egne interesser. Beslutninger skjer når problemer, løsninger og deltakere knytter seg til en beslutningsanledning. Problemet eller deltakere kan ha forlatt et "søppelspann" til fordel for et annet, slik at når beslutningen er tatt, er problemet som beslutningen skulle løse ikke lenger der (Christensen & Jensen, 2008).

### **Institusjonell makt**

Christiansen og Daugaard Jensen (2008) har videreutviklet maktens dimensjoner ved å bringe inn institusjonell makt, som knyttes til de rammer aktørene fungerer innenfor. Siden vi presenterer institusjonell teori mer inngående i kapittel 4.3, nøyer vi oss her med å beskrive noen institusjonelle trekk. Disiplin, språk, moral og kompetanse er institusjonelle trekk som vil gi ulikhet i aktørenes mulighet til å ivareta sine interesser avhengig av aktørens deltakelse. Institusjonell makt må ses i sammenheng med aktørers engasjement for eller forsøk på å endre institusjonelle trekk som kjønnsrollemønster eller saksbehandlingsrutiner.

Institusjonell makt supplerer de tre andre maktdimensjonene, som er aktørrelaterte, fordi den knytter an til rammer for sosial adferd enten de er lovebestemte, moralsk riktige eller det som den enkelte opplever som innlysende eller naturlig. Denne dimensjonen gir helt andre maktanalyser, og gjør maktanalyser mer helhetlige.

### **Relasjonell makt**

En sjette dimensjon på makt er den relasjonelle. Relasjonene mellom de ulike aktører på maktarenaene, både hvilke relasjoner de i utgangspunktet har, og hvilke de utvikler i løpet av prosessen og hvem som får påvirke agendaen, har avgjørende konsekvenser for utvikling i samfunnet. *"Relationerne bidrager til at skabe mening i forhold til den konkrete problemstilling, og det er i denne meningsskabende process at magtudøvelse finder sted"* (Christensen & Jensen, 2008).

Den relasjonelle maktdimensjonen bygger på hovedsaklig på Foucault (2002) sine arbeider, her formulert som teser om makt (Christensen & Jensen, 2008):

- 1) Makt er ikke noe en kan holde på eller besitte. Makt transformerer sosiale relasjoner gjennom diskursive felt og danner nye identiteter, preferanser og dominanser.

- 2) Makten er iboende i de institusjoner vi analyserer. Den er også produktiv, den skaper og former identitet, virkelighetsforståelse og preferanser.
  - 3) Makten utøves både ovenfra og nedenfra. Det foregår over alt i samfunnet, og diskurskjeder påvirker og bestemmer vår tenkemåte og handlinger.
  - 4) Diskurser er det maktutøvelsen dreier seg om, og de kan ikke kontrolleres av aktørers intensjoner.
  - 5) Makt og motmakt forutsetter hverandre, de utvikles i sosiale relasjoner. Derfor er makt et relasjonelt begrep, og vi kan ikke frigjøre oss fra den.
- (Christensen & Jensen, 2008)

Diskurs defineres som uttrykk for en bestemt måte og tenke og handle på. Vi kan identifisere diskurser som er dominerende innen et miljø i en periode. Foucault (2002 op.cit.) betrakter aktørene i et relasjonelt perspektiv og da vil utviklingen av nye diskurser vil etablere nye aktører med nye identiteter, interesser og virkelighetsoppfattelse (Christensen & Jensen, 2008).

Foucault (2002/1975) beskriver også hvilke mekanismer, eller formasjonsregler, som regulerer hva det snakkes om, hvem som kan snakke ut fra hvilken posisjon og hvilke diskursive strategier som kan realiseres i hvilken kontekst. De diskursive formasjonsreglene er resultat av maktkamper (Christensen & Jensen, 2008).

Ved å identifisere det som oppfattes som gyldig viten, kan makt studeres i følge Foucault (2002 op.cit.). Gyldig viten bestemmes av de diskursive virkelighetskonstruksjoner som uttrykkes når sosiale relasjoner endres, transformeres. Diskursene møter motstand gjennom alternative diskurser som utgjør motmakt (Christensen & Jensen, 2008).

## 4.2 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ LEGITIMITET

For legitimitetsteori har vi valgt å gå til Mark Suchmans artikkel ”*Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches*”, fra 1995. Han viser til blant annet Max Webers arbeider, som grunnlag for at legitimitet ble utgangspunkt for et stort teorifelt om hvordan normative og kognitive krefter blir begrensende, utviklende og myndiggjørende for aktørene i organisasjoner. Scott (1987) er en av de vesentlige teoretikerne som Suchman refererer til (Suchman, 1995).

### 4.2.1 DEFINISJON

Suchmans (1995) definisjon søker å favne alle aspekt ved legitimitet, både en evaluerende og kognitive dimensjon, samtidig som den rommer publikums sosiale rolle: *Legitimitet kan defineres som en generalisert forståelse eller antakelse om at adferd og handlinger innen en sosial enhet eller organisasjon, er ønskelige, riktige eller passende. Denne adferden er definert i et system av normer, verdier, tro og definisjoner* (Suchman<sup>2</sup> 1995, vår oversettelse). Verdiene, troen og normene regulerer dermed enhetens medlemmer, slik at det blir oppfattet som riktig adferd.

Suchman (1995) påpeker at legitimitet er motstandsdyktig ovenfor spesielle hendelser, men avhengig av historiens hendelser som et hele. Likeledes eies den objektivt, men den er utviklet subjektivt. Legitimitet er sosialt konstruert ved at den reflekterer et samsvar mellom adferden i den legitimerte enheten og den delte oppfatning innen gruppen. Men den er samtidig avhengig av publikum, og uavhengig av den enkelte tilskuer.

Legitimitet må forstås innenfor noen dimensjoner knyttet til organisasjonens behov. Legitimitet forsterker både stabilitet og forståelse for organisasjonens aktiviteter, og bidrar til kontinuitet, fordi publikum vil slutte opp om organisasjoner som opptrer ønskelig, riktig og passende. Samtidig vil legitimitet påvirke menneskenes adferd, og hvordan de forstår organisasjonen. Dermed oppfatter publikum den legitime organisasjonen som mer meningsfull, forutsigbar og altså mer troverdig. Slik vil kontinuitet og troverdighet forsterke hverandre (Suchman, 1995).

Legitimitet kan forstås som kognitiv tatt for gitt eller som en vurdering som gir godkjenning og støtte. Hvis organisasjonen kun ønsker å få holde på med sitt i fred, kan en passiv aksept fra omverdenen være tilstrekkelig. Mens en organisasjon som aktivt ønsker og trenger publikums støtte, må ta mer aktive grep for å sikre seg at omverdenen vurderer at den har verdi (Suchman, 1995).

---

<sup>2</sup> Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions.

Legitimitetsstudier sorteres i to perspektiv, strategisk og institusjonelt (Suchman, 1995). Strategiske legitimitetsstudier beskriver legitimitet som en operasjonell ressurs som er hensiktsmessig, beregnet og noen ganger opposisjonell, mens institusjonelt orienterte forskere betrakter legitimitet som et sett av grunnleggende oppfatninger. Dette er perspektiver som i hverdagen i organisasjonene vil leve sammen fordi det er nødvendig både å vurdere strategisk og forstå institusjonelle krefter. Legitimitet kan være både en ressurs som kan manipuleres, og det kan fungere som det selvfølgelige i oppfatningene til de som er knyttet til organisasjonen. Suchman (1995) presiserer at han vurderer kulturelle miljø som fundamentale for organisasjoners liv, og han er skeptisk til det syn at ledere kan innta en autonom, objektiv og potent posisjon fri fra den kulturelle kontekst.

#### **4.2.2 LEGAL/REGULATIV LEGITIMITET**

I institusjonelt teoretisk perspektiv inndeles legitimitet i fire kategorier: legal, pragmatisk, normativ og kognitiv.

Legalitet er knyttet til de lover og retningslinjer samfunnet har etablert for å regulere en eller flere organisasjoners virksomhet. De demokratiske prosesser som sørger for reguleringen, sikrer at den som følger disse omslutes av legitimiteten reglene gir. (Scott 1995, referert i Busch et al 2007). Om en organisasjon bryter loven, vil også måten omgivelsene slutter opp om den være endret, den legale legitimiteten er borte.

#### **4.2.3 PRAGMATISK LEGITIMITET**

Pragmatisk legitimitet hviler i følge Suchman (1995) på organisasjonens umiddelbare publikum og deres nyttebaserte beregninger og legitimitet knyttes til organisasjonens nyttige funksjon. Det umiddelbare gir ofte nyttig utveksling mellom publikum og organisasjon, men kan også inkludere bredere økonomisk, politisk eller sosial gjensidig respons mellom organisasjonen og samfunnet. Et noe annet perspektiv på pragmatisk legitimitet er innflytelse. Den utvikles gjerne når organisasjonen involverer støttegrupperinger i sin politikk eller strategiske struktur, eller når de adopterer undergruppers standarder. Undergrupper i organisasjonen støtter ikke nødvendigvis organisasjonen på grunn av utbyttet, men fordi de har et høyere mål og denne støtten er del av ansvaret i den sammenheng.

Disposisjonslegitimitet er et tredje perspektiv på pragmatisk legitimitet. Det er blitt vanlig å betrakte en organisasjon med personifiserte egenskaper; så som at den ”deler mine verdier, har vårt beste som mål, er ærlig, redelig og klok”. Organisasjonen oppfattes dermed som autonom, moralsk ansvarlig, sammenhengende og som en samlet organisme. Disse attributtene vil organisasjonen ha interesse av å bygge opp under, og de vil søke å disponere oppmerksomheten slik at dette skjer (Suchman, 1995).

#### 4.2.4 MORALSK ELLER NORMATIV LEGITIMITET

Moralsk legitimitet speiler en positiv, normativ vurdering av organisasjonen og aktivitetene den driver. Her er fokus på hvorvidt aktiviteten er den *rette*, heller enn hva som vil oppfattes å gi fordeler. Spørsmålet i dette perspektivet er hva som er sosialt tjenlig for den aktiviteten skal tjene, slik omgivelsene eller publikum har definert de sosiale verdiene. Det kan ligge kyniske vurderinger til grunn for den høyverdige adferden, men publikum vil likevel ubevisst kople adferden til det aksepterte. Moralske hensyn viser seg gjerne mer motstandsdyktige mot egennyttig manipulering enn pragmatiske betraktninger.

Normativ legitimitet studeres i følge Suchman (1995) på fire områder: konsekvenser, prosedyre, struktur og personlige.

Konsekvenslegitimitet evaluerer resultater og konsekvenser. Denne knyttes gjerne til et rasjonalistisk perspektiv; organisasjoner bør vurderes etter hva de utretter. Dette kan forstås helt nøytralt; markedskreftene vurderer produktet og avgjør verdien. Men også her vil verdier og holdninger hos forbrukeren kunne påvirke markedsmekanismene. Organisasjoner som produserer tjenester i offentlig sektor, kan ofte ikke reguleres av markedskrefter og tjenestekvalitet er vanskeligere å måle. Kvalitetsstandarder kan erstatte markedsmekanismene (Scott og Meyer (1991) i følge (Suchman, 1995).

Prosedyrelegitimitet evaluerer teknikker og rutiner. Sosialt verdsatte eller riktige prosedyrer eller arbeidsprosesser blir særlig viktige der det ikke lar seg gjøre med resultatmålinger. Denne måten å skaffe normativ legitimitet på er særlig aktuell innen fagprofesjonelle virksomheter, der kulturen opphøyer særlige metoder eller prosedyrer som rituelle rekonstruksjoner av viktige prinsipper i samfunnet.

Strukturlegitimitet evaluerer kategorier og strukturer. Publikum slutter opp om en organisasjon fordi den har en strukturell karakter som gir slik status og verdi. Strukturene fungerer som markører for en organisatorisk form, som i konkurransen med andre organisasjoner, forteller publikum hvorfor akkurat denne organisasjonen er rett for oppgaven. Oppfatningen knyttes mer til symboler for organisasjonens identitet enn til dens reelle kompetanse.

Personlig legitimitet evaluerer ledere og er knyttet til enkeltpersoners karisma. Slike ledere kan ved sin karisma spille en sentral rolle i en organisasjon. Ved endringer kan den karismatiske lederen få stor gjennomslagskraft, men også ende opp med skylda for at prosessen ikke gikk som ønsket (Suchman, 1995).



#### **4.2.5 KOGNITIV LEGITIMITET**

Dette er legitimitet som uavhengig av om den er vurdert positiv eller negativ; er tatt for gitt og derfor ikke stilt spørsmål ved. Det forståelige knyttes til personers behov for å skape mening og sammenheng i sine erfaringer i tilværelsen som ellers ville oppfattes som kaotisk.

Organisasjonen utvikler kulturelle forklaringsmodeller som gjør aktivitetene forutsigbare, inkluderende og meningsfulle. Uten disse, ville aktiviteten gå i stå eller kollapse, fordi veiledere for adferd som koordinerer og gir forståelse for valg og oversikt dermed ville mangle. ”Tatt-for gitt” legitimitet er den mest subtile og kraftfulle legitimitet vi kjenner. Det selvfølgelig er umulig å utfordre og det legitimerede blir en uangripelig størrelse. Sett av selvfølgeligheter kan ikke diskuteres og utfordres, fordi det er utenkelig at det kan være annerledes.

Når legitimitet skal studeres er det viktig å skille mellom perspektivet utenfra og innenfra organisasjonen. Det midlertidige ved legitimitet er også viktig å klargjøre (Suchman, 1995).

#### **4.2.6 LEDERUTFORDRINGER MED HENSYN TIL LEGITIMITET.**

Hvordan få eller øke legitimitet? Dette oppnås i følge Suchman (1995) på to måter. Den første er aktuell når noe nytt som er vanskelig, usikkert eller er lite institusjonalisert, skal introduseres. Den nye handlingen kan presenteres som noe utenfor det som allerede eksisterer, selv om den er utviklet på grunnlag av det som allerede er innarbeidet og har legitimitet. Eller det er nødvendig å skille det helt fra det gamle, for å unngå at det blir oppfattet som ikke-legitimt eller marginalt. Den andre dreier seg å etablere en ny, lojal ”velgerskare” og å overbevise den allerede eksisterende legitime enhet om at de ikke risikerer noe ved å støtte det nye. Suchman (1995) sorterer legitimitetsbyggende strategier i tre:

- 1) Tilpassing til kravene fra eksisterende publikum innenfor organisasjonens nåværende omgivelser. Sentralt spørsmål her vil være hva kan gjøre organisasjonen mer ønsket, riktig og passende?
- 2) Valg mellom flere miljøer for å finne et publikum som vil støtte det nye
- 3) Manipulere miljømessige strukturer slik at det etableres et nytt publikum

Å bevare legitimitet betraktes i følge Suchman (1995) som langt lettere enn å etablere den. Utfordringene her er at publikums vurderinger og hensyn er uensartet, at stabilitet i organisasjonen over tid lett medfører rigiditet og at institusjonalisering gjerne i seg selv genererer motstand. Det er to legitimitetsbevarende strategier: å fange opp og overvåke endringer i organisasjonens omgivelser og å beskytte de legitimerede prestasjoner som allerede er oppnådd (Suchman, 1995).

Når en organisasjons legitimitet er knust eller redusert, kan det ha sammenheng med at ledelsen er for involvert i organisasjonens legitimitetsmyter, og ikke registrerer endringer i omgivelsene i tide. Tidligere suksess blir til dagens kritikk. Når legitimiteten er svekket, trekker gjerne også de som var støttespillere seg unna for å beskytte egen legitimitet. Strategier for å reparere er å tilby normaliserende resultater, å endre eller omorganisere den dele av organisasjonen som representerer legitimitetssvekkelsen, og ikke å handle i panikk. Ofte vil bølgene av kritikk legge seg og skaden være glemt, mens panikkartede handlinger for å gjenvinne legitimiteten, kan virke mot sin hensikt.

#### **4.3 TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSKULTUR**

Organisasjonskultur er et komplekst begrep og influeres av mange vitenskaper og forskningsretninger. I vårt prosjekt har vi ønsket å se nærmere på den rådende organisasjonskulturen for å se om den er funksjonell med hensyn til å vareta klienter med høy økonomisk og sosial status. Vi vil i dette kapittelet se på teoretiske perspektiver som for oss syntas å være interessante. Det er et funksjonelt og et fortolkende perspektiv. Et tredje perspektiv er det rasjonelle, det er mer fokusert på mål-middel-tenking (Scott W. , 1992).

Dersom man inntar et fortolkende perspektiv, er idealet at man ser organisasjonen gjennom ”subjektive” tolkinger. I dette perspektivet er de organisatoriske virkeligheter sosialt konstruert. Medlemmene skaper mening for seg selv og for organisasjonen gjennom å tolke, bruke og skape symboler sammen med andre i interpersonlige forbindelser og overenskomster. Denne bruken og tolkningen av symboler er med på å skape og opprettholde en kultur. I dette perspektivet ser man etter de nøkkelsymboler som kommer til uttrykk, og finner fram til organisasjonsmedlemmenes fortolkninger. Kulturen er en metafor, og meningsmønsteret skapes og opprettholdes av menneskelige tilknytninger gjennom felles verdier, tradisjoner og skikker. Lederen er et artefakt som gjerne vil være symbol for organisasjonen (Hatch M. J., 2001).

Hvis man ser organisasjoner ut fra et funksjonelt perspektiv står de i et instrumentelt forhold til sine omgivelser og det gir mening å beskrive og undersøke dem. De er rasjonelle åpne, system og logikken er rasjonell og intensjonell (Busch, Johnsen, Vanebo, & Valstad, 2007). Hatch bruker i sin bok Organisasjonsteori betegnelsen modernistisk perspektiv når man inntar et objektivt syn på organisasjonen (Hatch M. J., 2001). Vi jamfører dette med et funksjonelt syn på organisasjoner. I et modernistisk perspektiv ser man kulturen som en påvirkbar variabel som kan brukes for å oppnå bedre ytelse hos organisasjonens medlemmer. Grunnantakelser og verdier virker på adferden og kommer til uttrykk ved at identitet formidles gjennom symboler. Det er på samme måte som i et fortolkende perspektiv. Forskjellen er at i det modernistiske perspektivet har man et vitenskapelig utenfra-blikk på organisasjonen, mens

med et symbolsk-fortolkende perspektiv tenker man at den kulturelle meningen bare kan fortolkes innenfra (Hatch M. J., 2001).

Vi går i det følgende nærmere inn på Edgar Scheins funksjonelle syn på organisasjonskultur og etter det ser vi på Hatch og Schultz sin modell for organisasjonsidentitet, som har som grunnlag et fortolkende perspektiv på organisasjonskultur. Hvordan vi forholder oss til det som er oppfattet felles eller delt, er av betydning for innholdet i begrepet organisasjonskultur. En rekke teoretikere definerer organisasjonskultur, med at kultur er noe felles eller delt (Hatch M. J., 2001). Organisasjonskulturen er for disse teoretikerne et relasjonelt fenomen som medlemmene i organisasjonen skaper mening gjennom. Kulturen er i en kontekst og det er konsensus omkring hva den er. Dersom man ser på at det som oppfattes som felles eller delt, er vokst fram som et rasjonale over tid, fordi det for organisasjonenes medlemmer anses å gi resultat, ser man organisasjonskulturen i et funksjonelt perspektiv, slik Schein gjør (Schein, 1994). Legger vi derimot vekt på at organisasjonskulturen er et relasjonelt fenomen og konstruert i en sosial virkelighet, har vi et symbolsk-fortolkende perspektiv på organisasjonskulturen (Hatch M. J., 2001)

I vår analyse mener vi det er interessant å innta begge disse perspektivene for å belyse vår problemstilling fordi vi tror de vil nyansere analysen. Organisasjonskulturen kan være vokst fram fra grunnleggende verdier som resulterer i delte felleskapsforståelser, eller den kan være skapt av at identitetsbygging påvirket egen og andres oppfatning. Respondentene i vår undersøkelse har profesjonsutdanning og det er et poeng å se profesjonskultur i sammenheng med organisasjonskultur.

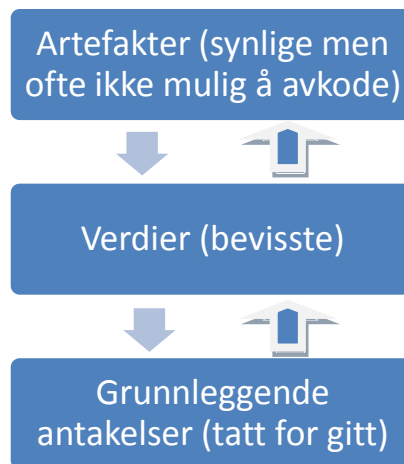
#### **4.3.1 ET FUNKSJONELT PERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONSKULTUR**

Sosialpsykologen Edgar Scheins teori om organisasjonskultur er blitt toneangivende når det gjelder analyse av organisasjonskultur. Scheins teori om organisasjonskultur beskriver kulturen som et integrert fenomen, som er preget av en organisasjonsomfattende konsensus:

”Et mønster av felles grunnleggende antakelser som gruppen har tilegnet seg mens den har gjort interne og eksterne tilpassinger som har fungert godt nok til å bli ansett som gyldige og som læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemer.” (Schein, 1994).

Schein forutsetter to forhold for at vi skal analysere organisasjonskultur. Det forutsettes at det finnes en gruppe som representerer en viss strukturell stabilitet, *og* at det i denne gruppen foregår en integrasjon av tanker, følelser og ideer medlemmene i mellom. Det er et særlig kjennetegn ved begrepet kultur, at det allment er en oppfatning av at det er visse trekk ved grupper som blir eiet eller delt som noe felles (Schein, 1994).

Schein beskriver tre nivå for organisasjonskulturen. Dypest er de grunnleggende antakelser, over der er nivået hvor vi finner våre verdier og normer som vi er oss bevisst, de uttrykkes så i artefakter.



*Fig 1 Kulturnivåer (etter (Schein, 1994)).*

Scheins modell bygger på at medlemmene i en organisasjon har noen grunnleggende antakelser som de tror på som virkelighet. Disse grunnleggende antakelser påvirker det som medlemmene tenker, føler og oppfatter.

Det vi tar for gitt er slike grunnleggende antakelser. Hver enkelt har med seg noen grunnleggende antakelser som for den enkelte av oss handler om de fundamentale aspekter ved livet. Vi endrer ikke disse fundamentale aspektene hver gang vi kommer inn i en ny gruppe, men etter hvert som en gruppe skaper sine felles historier eller vi blir integrert inn i en gruppes felles historie, skapes slike grunnleggende antakelser som er gyldige for akkurat den gruppen. Tilpasning skjer ved at nye medlemmer tilpasser seg til gruppen med føyelighet, identifisering eller internalisering (Schein, 1994).

De grunnleggende antakelsene er av en slik natur at dersom noe bryter med dem, vil gruppens medlemmer oppleve det som uforståelig. De vil ha karakter av "tatt for gitt" på en slik måte at de verken utfordres eller debatteres. Schein refererer i sin bok til Argyris (1999) som betegner dette som bruksteorier eller anvendte teorier. Grupper er avhengig av disse psykologiske og kognitive forsvarmekanismer for å fungere. Skal gruppen endre noe på dette nivået, er medlemmene avhengig av å endre kognitive strukturer på den måten som Argyris kaller dobbeltkretslæring. Det som da skjer, er at man går tilbake og vurderer de verdier og normer som ligger til grunn for handlingene. Ved å endre disse, endres også adferd. Dette er imidlertid ekstremt krevende. Dersom vi stiller spørsmålsteget og utfordrer våre egne

grunnleggende antakelser, skaper vi utrygghet for oss selv som individer og relasjonelt i organisasjonen. Schein hevder at mennesket har behov for kognitiv stabilitet og det fører til at vi er mest tilpass sammen med andre som deler våre grunnleggende antakelser. Fordi det er krevende å utfordre disse, kan de også betegnes som vår kollektive forsvarmekanismer. Lederes holdninger og vektlegging av betydningen av disse holdningene i forhold til interne og eksterne utfordringer, kan ha kraft til å bli felles antakelser for gruppen. Organisasjoner trenger å skape konsensus omkring de eksterne og interne tilpassingsoppgavene for at de skal bli gyldige. De eksterne tilpassingsoppgaver er misjon, strategi, mål, midler og kontrollsystemer. De interne tilpassingsoppgaver er felles språk, avklaring av gruppegrenser, belønning og straff, status og maktrelasjoner (Schein, 1994).

Grunnantakelsen kommer til uttrykk i organisasjonens verdier og normer. Verdier er bevisste, men ikke nødvendigvis sterkt framtrædende. Medlemmer i en organisasjon kan allikevel lett gjenkjenne organisasjonens verdier, særlig dersom disse utfordres eller forsøkes endret. Verdiene angir hva som dypest sett betyr noe, og normene angir hva som er normal og unormal adferd. Den adferden som aksepteres i organisasjonen er forbundet med det som anses å ha vesentlig felles verdi for organisasjonens medlemmer (Schein, 1994).

Det vi alle ser, hører og føler fra en gruppe er det Schein referer til som artefaktene. De er lette å observere, men vanskelig å tyde. En gruppe eller gruppens medlemmer er seg ikke alltid bevisst disse uttrykkene, men i følge Schein er de et tegn på kjernen i en kultur. Det er stor avstand mellom artefaktene og grunnantakelsene. Derfor er det usikkerhet forbundet med å trekke slutninger om en organisasjons grunnantakelser på grunnlag av artefakter. Symboler kan ha mange betydninger, og tolkningen vil være influert av tolkerens preferanser (Schein, 1994).

For ledere blir det viktig å trenge ned og prøve å forstå kulturnivåene, samtidig som man håndterer utrygghet dersom det er nødvendig å utfordre disse. Endring i dette perspektivet er avhengig av at nye verdier bringes inn utenfra for eksempel fra en leder, men verdien aksepteres og inkorporeres av medlemmene fordi organisasjonen har fordeler av dem (Schein, 1994).

Men som vist på figuren (*fig 1*) har artefaktene og verdiene påvirkningskraft på de grunnleggende antakelsene. Organisasjonenes medlemmer kreerer sin identitet gjennom bevisst bruk av artefakter og normer. De kan på denne måten skape endring i organisasjonens kultur. I et fortolkende perspektiv gir dette mening (Schein, 1994) (Hatch M. J., 2001). Vi ser nærmere på det i neste punkt.

#### 4.3.2 ET FORTOLKENDE PERSPEKTIV; KULTUR, IDENTITET OG IMAGE

Hatch og Schultz beskriver i sin artikkel "The Dynamics of Organizational Identity" (2002) hvordan en organisasjons identitet blir skapt som en dynamisk veksling mellom en organisasjonskultur og organisasjonsimage. Dette er analogt med individers måte å forme identitet på ved å relatere egen og andres oppfatning av hva som er selvet, slik filosofen G. H. Mead beskrev det (Mead, 1934).

De mener at organisasjonskulturen er mer taus enn eksplisitt og at den er forankret i dype lag av menig, verdier, overbevisning og antakelser. Kulturen er en respons på andres holdninger. Mens image er *de andres* syn eller oppfatning av organisasjonen, de som er utenfor organisasjonen. Identitet er ikke bare kultur eller bare image, men oppstår når disse relateres til hverandre. Organisasjonsidentiteter skapes, vedlikeholdes og endres i dynamiske prosesser. Hatch og Schultz har laget en modell som de har kalt Organizational Identity Modell som viser hvordan identitet skapes i sammenhengen mellom interessenters image og organisasjonens kulturelle forståelse. Modellen viser et bilde av to prosesser;

1. Organisasjonsidentitet speiles mot interessenters image, og når organisasjonen reflekterer over "hvem er vi" beskriver det hvordan interessentenes oppfatninger influerer på organisasjonskulturen.
2. Når organisasjonen uttrykker kulturforståelsen sin gjennom sin identitet og bruker disse identitetsuttrykk for å imponere andre, vise det hvordan en organisasjons kultur påvirker andres oppfatning av organisasjonens.

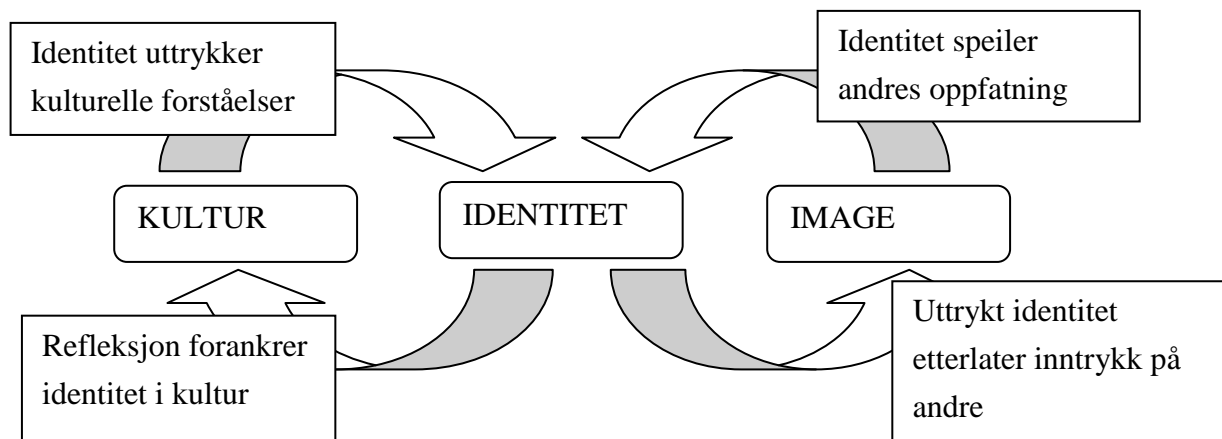


Fig 2 Organisasjons identitetsmodell(etter (Hatch & Schultz, 2002).

Når organisasjonens identitet speiles mot image og det ikke er overensstemmelse mellom de to forholdene, vil organisasjonens medlemmer bli påvirket til å søke å gjøre endringer. Slik blir image en destabiliserende kraft som virker på identiteten og gjennom den organisasjonskulturen. Tolking av den refleksjonen som skjer ved en speiling blir gjort i

forhold til den innebygde og dypere kulturforståelsen som organisasjonens medlemmer har. Det kan føre til at identiteten blir endret eller forsterket. Denne refleksjonen fester seg i den underliggende kulturforståelse, det som Schein kaller de grunnleggende antakelser. Mening som kommer fra disse grunnleggende antakelsene, kommer til uttrykk i artefakter og disse bidrar til å skape organisasjonens identitet.

Identitet skaper kulturforståelse for organisasjonens medlemmer og gjør det mulig for medlemmene å oppfatte og å uttrykke seg som *en* organisasjon. Organisasjoner vil finne måter å uttrykke sin kollektive identitet på ut til omgivelsene, for eksempel ved at identitet blir institusjonalisert. Artefakter kan representere troverdig kommunikasjon om organisasjonens identitet dersom de grunnleggende meninger, verdier og fortutsetninger for organisasjonen har kraft til å uttrykkes.

Artefaktenes makt til å kommunisere organisasjonens identitet, forklares med det emosjonelle og estetiske fundament for kulturelle uttrykk. Når interessenter påvirkes emosjonelt eller estetisk blir de en del av den sosialt konstruerte følelsen av organisasjonens ”vi”, og vil ha en opplevelse av den kollektive identiteten. Det er ikke bare organisasjonens kultur som uttrykkes ved identitet, det er også en måte å vekke omgivelsenes interesse dersom det er behov for å vekkes deres sympati, involvere dem eller få deres støtte.

Den uttrykte identitet kan imponere andre og det kan skje både intendert ved bevisste strategier, eller uintentert ved at organisasjonens medlemmer bidra til det gjennom språk, holdninger og oppførsel. Dette er organisasjonens eget bidrag til det image som skapes, men image formes også av kilder utenfor organisasjonen. Den kan for eksempel bli holdt ansvarlig for hendelser som den ikke rår over selv, men som vil påvirke hvordan den leverer en tjeneste. Når organisasjoner finner sin identitet i selvreflekterende prosesser ved at identitet speiles i og reflekteres over i relasjon til organisasjonskultur, spiller utenomverdenen sitt bidrag en rolle.

Organisasjoners identitet blir til i en sosial konstruksjon som skapes hele tiden og er et umiddelbart resultat av at hvordan den uttrykker seg kulturelt og hvordan den reflekterer og responderer på det image som interessentene har. Interessenter i og utenfor organisasjonen har innflytelse på disse åpne prosessene og interessentenes evne og tilgang til makt, vil påvirke dynamikken i prosessen.

Når organisasjoners image ikke stemmer med deres kultur, og identitet konstrueres mer eller mindre i relasjon til bare en av disse dimensjonene, blir organisasjonen sårbar. Det kan komme til uttrykk som selvopptatthet eller hypertilpassing. Selvopptattheten eller narsissismen kan blant annet være resultat av selvforherligelse, fornektelse og egoisme. Interessentene vil gjerne miste interessen for organisasjonen eller være sterkt kritisk til den. Denne selvopptattheten kan føre til at organisasjonen mister evnen til å reflektere over interessentenes innspill, oppfatninger og interesser. Organisasjonen får et innadvendt fokus

og kan ta selvrefererende holdninger for utenomverdenen holdninger. Slik selvopptatthet kan oppstå ved midlertidige misforhold mellom kultur og image, men Hatch og Shultz mener dynamikken i organisasjoners identitetsbygging enten vil korrigere denne ubalansen eller det vil føre til at organisasjonen opphører (Hatch & Schultz, 2002).

Det andre som kan skje er en hypertilpassing av organisasjonen til interessentenes image. Organisasjonene mister kontakten med sin kulturelle kjerne og bygger identitet kun på image. Ved slik tilpassing vil interessentene miste tillit til organisasjonen fordi substans byttes mot image. Organisasjonens medlemmer vil miste evnen til å reflektere over sin identitet basert på deres verdier. Organisasjonene blir etterlatt i et meningsvakuum som vil være prisgitt stadig altoppslukende tilpassing til interessentens oppfatninger. Organisasjonens kulturelle kjerne blir utilgjengelig når organisasjonen blir for travelt opptatt med å tilpasse seg interessentenes image (Hatch & Schultz, 2002).

#### **4.4 TEORETISK PERSPEKTIV PÅ KOMPETANSE**

Kompetanse er et komplekst og betydningsfullt begrep, det er et fenomen som både kan abstraheres og gis klare forutsatte verdier. Begrepet har tatt plass i dagligtalen og fått vekt både i arbeidslivet og ellers i samfunnet. Fra 2008 er det kommet inn i avtaleverket i norsk arbeidsliv og er tillagt vesentlig betydning, relatert både til offentlige virksomheters løsning av oppgaver og den enkeltes utvikling.

##### **4.4.1 KOMPETANSE; DEFINISJON, OG BESKRIVELSE AV ELEMENTENE**

Kompetanse kan ha mange meningsinnhold. Den latinske termen *competentia* viser til det å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne eller ferdighet til utføre oppgaver eller oppnå de resultater som er ønsket. I definisjoner hvor kompetanse er satt i sammenheng med organisasjoner, er den enkeltes kompetanse relatert til organisasjonens krav og eller behov. Vi mener det er også nødvendig å ha individperspektiv på kompetanse med seg i analysen fordi vår erfaring er at det vanligste perspektivet folk har på kompetanse, er relatert til egen eller andres kompetanse i større grad enn til organisasjoners kompetanse. I boken Strategisk kompetansestyring av Linda Lai finner vi denne definisjonen av kompetanse: ”*Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*” (Lai, 2004).

For de fire elementene som Lai bruker i sin definisjon av kompetanse finner man i litteraturen enighet om de tre første, mens det er en viss diskusjon om holdninger er et element som er en del av kompetansebegrepet. Vi vil se nærmere på de fire elementene her og komme nærmere inn på dette.



## **Kunnskap**

Kunnskap kan forstås som vår base av ulike former for informasjon, som er mer eller mindre organisert hos den enkelte. Den kunnskapen vi har som oppleves som eksplisitt, er det vi faktisk vet, betegnet som deklarativ kunnskap. Vi kan også ha antakelser om relasjoner eller årsakssammenhenger i form av kausal kunnskap. Den viten vi har om hvordan man konkret går fram for å løse en oppgave eller et problem, kalles prosedyrisk kunnskap.

Vi vet også at en stor del av den kunnskapen vi forvalter ikke kan verbaliseres. Denne implisitte eller tause kunnskapen kommer til uttrykk gjennom anvendelse, men man er ofte ikke bevisst hva man kan eller hva man har lært (Lai, 2004).

Dypest sett er kunnskap et individuelt fenomen. Organisasjoners evne til å skape kunnskap er avhengig av organisasjonsmedlemmenes kunnskap. Nonaka og Takeuchi (2001) beskrev organisasjoners evne til å skape prosesser der ny kunnskap ble utviklet og spredd i organisasjonen. De betegner dette som en pågående dynamisk veksling mellom de ulike formene for konvertering av kunnskap. Den individuelle implisitte kunnskapen spres gjennom sosialisering. Når den artikuleres eller dokumenteres, gjøres den eksplisitt. Dette kaller de eksternalisering. Når man tar til seg eksplisitt kunnskap og gjør den til sin egen, kaller de det internalisering. Den eksplisitte kunnskapen kombineres med annen eksplisitt kunnskap og skaper ny kunnskap. Disse fire måtene som kunnskap utveksles på er ikke avhengige av hverandre. Men deres måte å virke sammen på, vil mobilisere den individuelle tause kunnskapen og forsterke den som organisasjonenes kunnskap. Det er i følge Nonaka og Takeuchi noen forutsetninger som må være til stede for at den individuelle tause kunnskapen skal føre til at det skapes kunnskap i organisasjonen. Organisasjonen må ha en intensjon om å nå sine mål. Organisasjonenes medlemmer må i stor grad få være selvstyrte fordi det vil motivere dem til å skape ny kunnskap. Organisasjonen må være i stadig interaksjon med omgivelsene, den må ha god og overlappende flyt av informasjon, og organisasjonens medlemmer må ha evne til nødvendig variasjon gjennom å være rask og fleksibel (Nonaka & Takeuchi, 2001).



Fig 3 Kunnskapens overgangsformer (etter (Nonaka & Takeuchi, 2001))

Kunnskapselementet i kompetanse er helt klart svært viktig, men det kan ikke som regel ikke stå alene når man skal få utført oppgaver i praksis.

### Ferdigheter

Ferdigheter er nært knyttet til praktisk handling. Det handler om vår kapasitet til å utføre konkrete oppgaver på en hensiktsmessig måte. Mennesker har ferdigheter som ikke kommer til uttrykk i handling også. Å analysere problemstillinger og finne løsninger er kognitive ferdigheter som er av betydning når oppgavene er komplekse. Det er forutsatt at utøvelse av ferdigheter ofte krever at både bestemte kunnskaper og evner er til stede på forhånd.

Ferdigheter kan erverves over tid gjennom erfaringsbygging, gjerne som observasjon og imitasjon av andres adferd (Lai, 2004).

### Holdninger

Holdninger er til en viss grad omdiskutert som et element i kompetansebegrepet, men holdninger påvirker mennesker i deres oppgaveutførelse. Holdning er den innstilling vi har positivt eller negativt til å reagere ovenfor objekter, verdier eller ideer. Det kan være særlig tydelig i oppgaver relatert til behandling av mennesker eller relasjoner. Mening med og verdien av å utføre en oppgave påvirkes av våre holdninger og får konsekvenser for hvordan vi utfører jobben vår. Tar vi med elementer som læring, utnyttelse og mobilisering av kompetanse, vil selvrefererende holdninger som motivasjon, mestringstro, vilje og selvfølelse få betydning (Lai, 2004). Holdninger vil være avgjørende for kunnskapsutvikling i organisasjoner. En av forutseningene for kunnskapsbygging i organisasjoner er at organisasjonen har intensjon om å nå målene (Nonaka & Takeuchi, 2001).

### Evner

I relasjon til kompetanse ser vi gjerne evner som en grunnleggende ballast av stabile egenskaper. Våre evner i form av stabile egenskaper som talenter, kreativitet, temperament og

mentale ressurser, gir oss potensial til å utføre oppgaver eller tilegne oss nye ferdigheter, holdninger og kunnskaper. Våre evner vil påvirke de andre tre komponentene i kompetanse. Evner defineres å være av stabil og grunnleggende karakter slik at de ikke påvirkes av at vi utvikler eller endrer kunnskaper, holdninger eller ferdigheter. I vanlig tale skiller vi ikke presist mellom evner og ferdigheter, men når vi i analytisk sammenheng diskuterer betydning av evner, tenker vi på hvordan evner kan utnyttes (Lai, 2004).

#### 4.4.2 ENKELKRETS OG DOBBELKRETSLÆRING

Læring har betydning i mange sammenhenger. Tilnærminger til begrepet kan være flere, som for eksempel behavioristiske eller kognitive. En definisjon av læring er; *Læring er tilegnelse av ny eller endrede kompetanser i form av kunnskap, ferdigheter eller holdninger som gir relativt varige endringer i en persons adferdspotensial* (Lai, 2004).

Argyris (1999) utviklet teorien om at læring skjer i enkle og doble kretser. Læring i enkle kretser opprettholder tingenes tilstand. Uhensiktsmessig adferd og feil korrigeres, men årsakene til adferden eller feilen fjernes ikke. Avvikshåndtering i kvalitetssikringssystem bærer ofte preg av denne type problemløsning. Først når gyldigheten av grunnleggende forutsetninger vurderes og verdier eller normer rokkes ved, skjer læring i doble kretser.

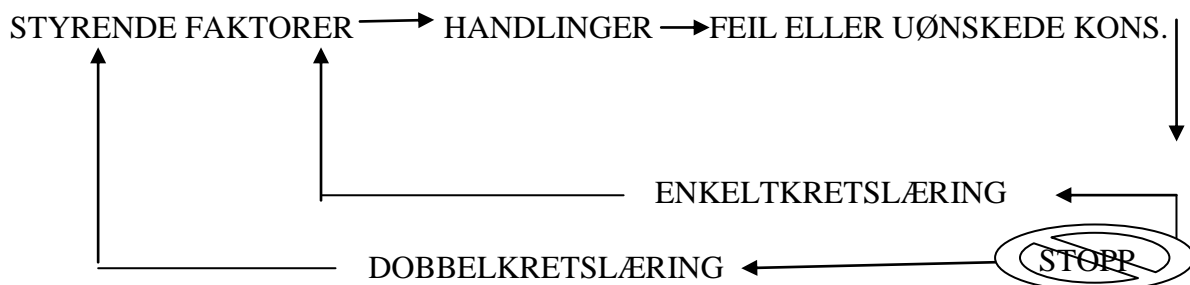


Fig 4 Læring i enkle og doble kretser (etter (Argyris, 1999)).

Dobbelkretslæring er forutsetningen for nytenking og innovasjon. Argyris diskuterer også årsaken til at læring ikke skjer. Organisasjonenes og enkeltindivider kan mobilisere forsvarmekanismer mot for eksempel truende situasjoner og slik hindre læring. Stoppskiltet i figuren illustrerer dette. Klarer vi å få innsikt i hva hindrene er, har vi mulighet til å gjøre noe med dem og skape dobbelkretslæring (Argyris, 1999). En kritikk mot Argyris er at fokuset når det gjelder læring er på individ eller gruppenivå og ikke løftet opp til organisasjonsnivå (Irgens E. J., 2000).

#### **4.4.3 KOMPETANSEINKOGRUENS OG KOMPETANSE I ORGANISASJONER**

For analysen vår er det relevant å se på konsekvenser av at organisasjonens kompetanse ikke tilfredsstiller de forventninger til kompetanse som stilles til den eller organisasjonsmedlemmene. Dersom det ikke er samsvar mellom krav og beholdning når det gjelder kompetanse i en gitt sammenheng, kan vi snakke om kompetanseinkongruens. Dette peker på koplingen mellom personens kompetanse til å utføre den konkrete etterspurte oppgaven, det betyr ikke at denne personen mangler evner, ferdigheter eller kunnskaper generelt. Kompetanseinkongruens vil være tilfelle både ved for lav, for høy eller feil kompetanse. Mennesker vurderer både kompetanse og inkompetanse i forhold til seg selv og til andre og det får betydning for motivasjon, selvfølelse og ytelse. Det er begreper som både er sosialt definerte og som er betinget av krav og forventninger som stilles i en organisatorisk kontekst (Langer & Park, 1990). Det enkelte individs kompetanse og forvaltningen av denne har blitt et viktig element i virksomheters totale vurdering av sine muligheter i forhold til kunder og markeder eller klienter og oppdragsgivere, som vi gjerne sier i offentlig sektor. Fra organisasjonsteorien og organisasjonspsykologien har vi lært at organisasjoner er mennesker i relasjon til hverandre, og organisasjonens uttrykk vil være et resultat av disse relasjonene. Den enkeltes kompetanse vil sammen med andres kompetanse utgjøre felles kompetanse i grupper. Gruppens kompetanse kan gå ut over summen av enkeltpersoners kunnskaper og ferdigheter fordi det ved gjensidig læring i gruppeprosessene oppstår ny og/eller endret kompetanse. Gruppens kompetanse vil være et produkt som er avhengig av hvordan de ulike kompetanseprofilene står til hverandre (overlapp/komplementaritet). De mellommenneskelige forholdene i gruppen vil også ha betydning for utvikling av gruppens kompetanse (Nordhaug, 1998).

Kompetanse finnes hos den enkelte, i grupper og kollektivt for organisasjonen. Det som organisasjonen som enhet er i stand til å gjøre, kan betegnes som dens kompetansebase (Lai, 2004). Organisasjonen kan også hente kompetanse utenfra ved eksternt samarbeid og anse denne kompetansen som en del av sin kompetansebase. Slik deling av kompetanseressurser med andre kan gi organisasjoner økt fleksibilitet (Nordhaug, 1998).

En organisasjons evne til å prestere er avhengig av mange elementer. Relatert til begrepet kompetanse finner vi i litteraturen ord som nøkkelkompetanse, særpregede kompetanser, strategiske ferdigheter og kjernekompetanse. Dette er begreper som sier oss noe om at menneskelige ressurser er avgjørende for i hvilken grad en organisasjon vil lykkes. Det er ulike perspektiver på kollektiv kompetanse, og vi finner det nyttig å se på kompetanse som et relasjonelt fenomen avhengig av individer (mikronivå), grupper (mesonivå) og organisasjonen (makronivå). Tre perspektiver på kollektiv kompetanse er organisatoriske ferdigheter, organisatorisk kunnskap og organisatorisk minne (Nordhaug, 1998). Begrepet organisatoriske

ferdigheter retter oppmerksomheten mot at organisasjonen som enhet kan klare oppgaver som summen av individer i virksomheten ikke kunne klart uten organisasjonen. Det er det særegne med en organisasjon kontra et individ som er avgjørende. En organisasjon har strukturer og andre koordinerende mekanismer som gjør det mulig at den har andre ferdigheter enn enkeltindividet. Forskning innen dette området fokuserer på rutiner og samordning av oppgaver. Hva organisasjonen ”vet” er basert på koordinering av oppgaver i virksomheten på en slik måte at det skapes produktivitet. Nelson og Winter som det refereres til i Nordhaugs bok, mener at de organisatoriske rutiner foregår på et ubevisst nivå og at de fører til desentralisering når det gjelder løsning av oppgaver (Nordhaug, 1998).

Forskere som Argyris og Schön (1978) og Lyles og Schwenk (1992) som Lai referer til, mener at organisasjoner er kognitive virksomheter, som lærer og genererer kunnskap (Lai, 2004). De mener at kunnskapsstrukturene i organisasjonen vil være avgjørende for hvilken adferd og hvilke handlinger som er mulig for den enkelte i organisasjonen.

Kunnskapsstrukturene er sosialt konstruert og bygger på konsensus. Det skilles mellom to typer organisatorisk kunnskap; kjernekunnskap og periferikunnskap.

Kjernekunnskap kjennetegnes av at den er delt av mange og preget av høy grad av konsensus. Slik kunnskap dreier seg særlig om visjoner og mål og er forankret i organisasjonens toppledelse. Relatert til kjernekunnskapen, dreier periferikunnskapen seg om delmål, og måter delmål fremmes på. Organisasjonens visjoner og mål gir premisser for dens strategi, og kunnskapsstrukturene vil slik være koplet til strategien (Nonaka & Takeuchi, 2001).

Kunnskapsstrukturene er slik mer usatt for endring enn for eksempel organisasjonskulturen. Kunnskap må kommuniseres og kombineres i organisasjonen av dens medlemmer for at den skal være av betydning for organisasjonen (Nonaka & Takeuchi, 2001).

Lagret informasjon om organisasjonens historie som kan tenkes å virke inn på beslutninger, blir av Walsh og Urgson (1991 referert i Nordhaug, 1998) karakterisert som organisatorisk minne. Minnet finnes i organisasjonen gjennom både å være individuelle erindringer, og delte fortolkninger av organisasjonens medlemmer. Delingsprosessen som skjer mellom organisasjonens medlemmer gjør at organisasjonens kunnskap kan overskride den enkeltes kognitive kapasitet. At organisasjonens medlemmer deler kunnskap, og ved delingen skaper et organisatorisk minne, har et dynamisk aspekt ved seg som bidrar til å forme organisasjonen. Hvordan minnet blir vedlikeholdt og utvidet, vil prege organisasjonen. Hvis organisasjonen er preget av stor turnover kan det langsiktige, organisatoriske minnet lide under dette (Nordhaug, 1998).

Nordhaug (ibid) har en modell som viser hvordan individuell kompetanser aggregeres og transformeres til kompetanse på gruppenivå, og videre hvordan disse aggregeres og transformeres til organisatoriske kompetanser. Den kollektive, organisatoriske kompetansen er et resultat av interaksjon mellom de individer som er involvert i organisasjonen, både som enkeltaktører, men også som medlemmer av ulike grupper. Hvordan de ulike kompetanser

koples, vil være avgjørende for om det skapes nye kollektive kompetanser. Det kreves at de individuelle og grupperelaterte kompetanser konfigureres og koordineres.

Kompetanseplanlegging er et naturlig ledd i organisasjoners totale strategiske planlegging (Nordhaug, 1998).

## **5 VITENSKAPLIG METODE OG VÅRE FORSKNINGSVALG**

Forskningsmetode er beskrivelse av framgangsmåten for å oppnå svar på problemstillingen, eller veien til målet (Kvale, 2001).

I dette kapittelet presenterer vi hvilke vitenskaplige metodevalg vi har gjort. Dette gjør vi ved å redegjøre for de ulike muligheter før vi så klargjør våre valg. Vi gjennomgår både vitenskapsteoretiske refleksjoner, forskningsdesign, valg av datakilder og innsamlingsmåte og analyse av data. Så drøftes i hvilken grad våre funn har gyldighet, pålitelighet og overførbarhet for barnevernet som sådan, og vi redegjør for våre kritiske refleksjoner.

### **5.1 VITENSKAPSTEORETISKE REFLEKSJONER**

Vår bakgrunn som forskere er at vi begge har et samfunnsvitenskapelig ståsted, men vi har ulik faglig bakgrunn og praksis. Den ene er bioingeniør og personalkonsulent med praksis fra laboratorium, ledelse og personalarbeid. Den andre er sosionom, med praksis fra barnevern, sosial- og helsetjeneste og pedagogisk/ psykologisk rådgiving. Hun er leder i en av de enheter vi har utforsket, og har inngående kjennskap til barnevernet. Dette har gitt oss en viss grad av både nærhet og distanse. Vi har benyttet denne ulikheten i forskningsarbeidet, og søket å bruke både et distansert og et nærfokusert blikk.

Vi har to hovedretninger eller forskningsmessige tradisjoner innen samfunnsvitenskapen i dag, den positivistiske og den hermeneutiske (Nyeng, 2004). Positivismen som forskningsmessig grunnholdning, er sterkt preget av forestillingen om at vitenskap og vitenskaplig metode kan bestemmes generelt. Den er utviklet i naturvitenskaplig tradisjon, derfor oppfattes målbare fakta som nøkkelen til å oppdage fenomen, uansett hva som studeres, og virkeligheten består av en mengde objektive fenomen som kan beskrives. Positivismen har en deduktiv logikk der lovmessigheter forklarer observerte fenomen. En eller flere betingelser sammen med en eller flere generelle lover, beskriver og forklarer et empirisk fenomen (Nyeng, 2004).

Innen samfunnsvitenskapen har denne holdningen gitt store vansker og mye diskusjon. Spørsmål om i hvilken sammenheng, kontekst, et fenomen observeres, og forskerens posisjon i forhold til fenomenet, får stor betydning. Spørsmålet om virkeligheten er *en*, blir vesentlig. Den hermeneutiske forskningstradisjonen gir oss en helt annen ramme for å forstå fenomenene vi observerer. I hermeneutisk forståelse er målet med forskning å forstå meningen i menneskets liv, de sosiale strukturer og aktiviteter mennesker opplever og oppholder seg i. Lovmessigheter avvises og virkeligheten oppfattes som en sosial konstruksjon. Synet på mennesket er også helt annerledes enn i den positivistiske tradisjonen;

det er ikke menneskets adferd i seg selv som er vesentlig, men den mening mennesket selv legger i adferden (Nyeng, 2004). Et fenomen er kontekstavhengig, omgivelsene en handling opptrer i, må forstås på bakgrunn av motivasjon og handling som gjensidig forklarende fenomen. Mennesket er et handlende subjekt som skaper intensjoner og handling, og legger på den måten mening i det det gjør. Nyeng sier: *”å studere handling er å studere menneskers helhetlige livsverden, hvor forming av intensjoner og legitimering av handlinger er med ”fra starten av”.*” (Nyeng, 2004). I hermeneutikken betraktes noe alltid som noe.

Den postmoderne orienteringen har i den senere tid gjort seg gjeldende innen samfunnsvitenskaplig forskning. Det postmoderne kan forstås som en ny symbolfokustert virkelighet, som et nytt teoretisk perspektiv eller som et vitenskapsteoretisk metaperspektiv. Denne tradisjonen er beslektet med paradigmateteorien, og vil fokusere på metaperspektivet i forskning og relativisere den kunnskap som er etablert (Nyeng, 2004).

Vi opplever at vi befinner oss i den hermeneutiske eller konstruktivistiske forskningstradisjonen. Det har ikke vært vår hensikt å avdekke noe som kan beskrives og defineres som en virkelighet, og vi har ikke lett etter lovmessige sammenhenger eller forklaringer. Vi har vært opptatt av å tolke og forstå empirien, og har hatt som utgangspunkt at de fenomen vi har observert, består av menneskers sosialt konstruerte oppfatninger av virkelighet. Hvilke meninger menneskene danner seg om fenomenet, har vært sentralt for oss. Vi har vektlagt at de fenomen vi har forsket på, må tolkes i en kontekst og ikke kan isoleres fra den sammenheng de har befunnet seg i. Det har vært relevant for oss å drøfte sammenhengene mellom fenomen og kontekst i analysen. I hermeneutikken vektlegges tolking av delene for å forstå helheten. For å forstå noe som har mening, fortolker vi delene ut fra en viss forforståelse som delene hører hjemme i. Vår forforståelse var til dels lik og til dels forskjellig, vi hadde blant annet felles organisasjonsteoretisk innfallsvinkel. Samtidig hadde vi ulik innsikt i feltet empirien hentes fra. I hermeneutiske forståelse vil kunnskapsutviklinga veksle mellom deler og helhet, i en sirkulær eller spiralbevegelse.

Et av de sentrale metodespørsmålene er valget mellom induktiv eller deduktiv innretning på datainnsamlingen. Den deduktive framgangsmåten er å gå fra teori via deduktiv logikk og teoretiske påstander til empiri. Ved induksjon går vi fra partikulære data via induktiv logikk til generelle teorier (Kvale, 2001). Det sentrale spørsmålet er om utgangspunktet er teori eller empiri. Bevegelsen fra teori til empiri kan også gå tilbake til teori og gi en endret forståelse av teorien. Slik sett har vi beveget oss mellom teori og empiri. Vi hadde noen antakelser utviklet på grunnlag av empirisk kunnskap og teori, og befant oss dermed i bevegelsen mellom induktiv og deduktiv logikk. Vårt kunnskapstilfang om teorien økte etter hvert som vi samlet empiri. Vi gikk ut i feltet med en åpen tilnærming (induktiv) og dette påvirket teorioppfatningen vår. Men samtidig var vår åpne tilnærming preget av den kunnskap vi gikk ut



med (deduktiv). På grunnlag av forståelse, altså vår tolkning av datainnsamlingen, har vi i analysen sett etter hva som er nødvendige innsatsområder i organisasjonen.

Vi ville med vårt prosjekt utforske de strukturer, mekanismer og underliggende potensialer som påvirker det fenomen at såkalt ressurssterke familier trenger barneverntjenester. Vi antok at barnevernet er tilpasset en kategori familier, de såkalt ressursvake, og ville undersøke hvilke strukturer som utfordres når andre grupper i samfunnet henvises til barnevernet for bistand. Hvilke fenomen ville vi se da, hvilke maktmessige, metodemessige, begrep og organisatoriske implikasjoner får dette for interessentene til barnevernet? Ved å utforske disse forholdene, søkte vi å få et bilde av sammenhengene i denne virkeligheten slik det oppleves for ansatte og ledere.

Forskning kan være individualistisk eller holistisk orientert. I det individualistiske perspektivet forstås fenomen ved å betrakte det enkelte menneskes motiver og handlinger (Jacobsen, 2005). Mennesket ses på som suverent og det selvstendige sentrum i sitt liv (Nyeng, 2004). Dette gjør individet til eneste aktuelle analyseenhet, og en større, kompleks enhet, så som en organisasjon, forstås som en samling av individers adferd og meninger. Dermed blir vanligvis kontrollerte eksperimenter eller store utvalgsundersøkelser de aktuelle forskningsmetodene i en individualistisk forskningsramme. Med holistisk tilnærming forstås mennesket som en relasjonell størrelse i motsetning til individualismens avgrensning av subjektet (Nyeng, 2004). Holismen ser fenomener som et samspill mellom enkeltindivider og konteksten de er en del av. Her oppfattes at et menneske vil opptre og oppfatte ulikt avhengig av i hvilken sammenheng det er snakk om. Ofte vil forskere med denne tilnærmingen benytte observasjoner av adferd i grupper eller i et samfunn over tid. Forskeren registrerer det komplekse samspillet mellom mennesker (Jacobsen, 2005).

Ettersom vitenskap har etablert mer og mer kunnskap om stadig mer detaljerte deler av ulike fagfelt, har det kommet mange innspill, ikke minst fra utøvende fagfelt, om at helheten og oversikten mistes av syne. Fagforståelsen i de enkelte fagfelt blir lett oppfattet slik at en selv, eller eget fagområde, har faglig forrang, og at beslektede fagfelt omfortolker den riktige forståelsen. Dette bidrar til å hindre oversikt, og samtidig til en lite konstruktiv debatt. Derfor har mange tatt til orde for behovet for en samlende oversikt, et helhetssyn, som kan redusere fragmenteringen innen vitenskaplig virksomhet. I denne sammenheng er holismen kommet som en vitenskaplig retning. Det er også tatt til orde for tverrfaglige tilnærminger for å bøte på fragmenteringen i ulike fagfelt (Nyeng, 2004).

I vårt forskningsprosjekt har vi en mer holistisk tilnærming, enn individualistisk, vi ser mennesket som relasjonelt. Vi er opptatt av samspillet mellom interessentene i barnevernet, fordi vi søker å forstå hva slags mening det gir at nye fenomen oppstår.

## 5.2 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN

I valg av design er ett av hovedspørsmålene om vi skal måle i bredden, ekstensivt, eller i dybden, intensivt. Ofte vil vi gjerne samle inn mest mulig data slik at vi både har grunnlag for å generalisere og å beskrive detaljer og formidle særlige forhold ved vårt studerte fenomen. Men ressursene som står til rådighet, både tid og kapasitet til å innhente og analysere data, vil ofte være avgjørende for valg av forskningsdesign (Jacobsen, 2005).

Intensive studier har fokus på å få fram nyanser og detaljer ved fenomenet som studeres. Intensjonen kan også være å få fram mest mulig helhetlig forståelse mellom fenomenet og konteksten det opptrer i. Når dette er hensikten med undersøkelsen, er casestudie eller små N-studier aktuelle. Det første er mest nyttig når vi ønsker å få fram en spesiell hendelse eller et spesielt sted, mens små-N-studier er mer nyttig når det er viktigst å få fram detaljer og nyanser ved et fenomen (Jacobsen, 2005).

Casestudiet fokuserer en spesiell enhet, avgrenset i rom. Dette kan være ett menneske, men vanligvis er det en kollektiv enhet, som en organisasjon eller lokalsamfunn, sammensatt av flere nivå. Intensjonen er å gå i dybden for å presentere en helhetlig og selvstendig analyse av fenomenet. Casestudiet kan også benyttes for å studere en spesiell situasjon, det som skjer i den konteksten fenomenet eller hendelsen opptrer (Jacobsen, 2005).

Små -N-studier velger ut noen få enheter fra ulike kontekster for å få fram flere nyanser ved fenomenet. Små-N-studier går derfor gjerne på tvers av flere case i søken etter mer perspektivbredde ved fenomenet. Intensive undersøkelser egner seg til å danne en mer generell teori om fenomenet som studeres, teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005).

Ekstensive design studerer mange enheter, for å beskrive omfang, forekomst, hyppighet eller utstrekning av et fenomen. Fenomenet kan opptre i ulike kontekster. Intensjonen kan også være å generalisere funn fra et utvalg til en hel populasjon (Jacobsen, 2005).

Utvalgsundersøkelser er et annet begrep brukt om ekstensivt design. Det trekkes ut et utvalg av populasjonen, stort nok til å kunne betraktes som representativt for hele populasjonen. Utvalget besvarer gjerne en spørreundersøkelse, for å få fram data om det som antas å være generelle fenomen. Utvalgsundersøkelser passer godt for å finne ut av forskjeller og likheter for et fenomen, og å kartlegge sammenhenger mellom ulike forhold. På grunnlag av utvalgsundersøkelsen kan en så gjøre en statistisk generalisering (Jacobsen, 2005).

Neste hovedspørsmål er hvorvidt studien søker forklaring, kausalitet, eller å beskrive et fenomen, deskriptivt. Innen beskrivende design kan det velges mellom 4 ulike: tverrsnittstudie (studien gjøres på ett gitt tidspunkt), tidsseriestudie (studerer fenomenet ved flere tidspunkt), kohortstudie (en enkelt gruppes utvikling og endring over tid) og panelstudier (studerer det enkelte medlem av gruppen og dennes utvikling over tid). I tillegg kommer det retrospektive

designet som spør om respondenten kan beskrive hvordan fenomenet var tilbake i tid. Dette designet har flere usikkerhetsfaktorer ved seg, men er likevel mye brukt (Jacobsen, 2005). Når studien har til hensikt å forklare et fenomen i samfunnsvitenskaplig forskning, støter vi på mange innvendinger. For å kunne si at det er sammenheng mellom årsak og virkning for et fenomen der mennesker er involvert, vil det være en rekke ulike faktorer som påvirker fenomenet, både ukjente og kjente forhold. Vi kan med stort nok datamateriale finne regularitet i forholdet mellom et fenomen og en virkning; hvis "A, så x % sannsynlig at B skal inntreffe" (Jacobsen, 2005). Krav til design som skal bringe fram kausalitet, eksperimentelt design, er at det må være samvariasjon mellom antatt årsak og antatt virkning. Årsaken må komme før virkningen i tid, og andre relevante forhold må være kontrollerte (Jacobsen, 2005). For samfunnsvitenskaplig forskning er det vanskelig å innfri kravene til eksperimentelt design. Spørsmålet om hvilke prosesser og mekanismer som skaper sammenheng mellom to fenomen, er blitt sentrale. Dette gjør intensive design mer aktuelle for å kunne si noe om kausalitet. Teori som kan forklare virkning har fått vekt, fordi den kan gi innsikt i sammenhengen mellom årsak og virkning. En god teori kan beskrive de prosesser og mekanismer som skjer (Jacobsen, 2005).

Med vår problemstilling og våre forskningsspørsmål rettet vi oss inn mot intensivt design. Vi ønsket å gå i dybden på noen funn fra surveyen, Det nye barnevernet (DNBV) (Clifford, Fauske, Kojan, Lichtwarch, Marthinsen, & Willumsen, 2009). Vi ønsket å forstå og forklare hva den nye klientgruppen betyr for barnevernet som organisasjon. Det var viktig for oss å få en nyansert forståelse av virkeligheten i utøvelsen av denne tjenesten. Vi tror dessuten at menneskelig aktivitet ikke er bare regelbundet og mulig å forklare med teori. I barneverntjenesten er det møter mellom mennesker som er grunnlag for handling og vi tenker at det er mange årsaker til at den ene løsningen velges foran den andre. Vår tilnærming til problemstillingen er også relatert til egen læring. Vi har ønsket å finne ut om det er mulig og/eller nødvendig å endre organisasjonen for å tilpasse den til de krav og forventninger som finnes hos de som er klienter i barnevernet.

Fenomenet vi har studert, det at innbyggere med høy økonomisk og sosial status blir klienter av barneverntjenester, må ses i en sammenheng, kontekst. Klientgruppen som inngår i vårt studium er relatert til andre grupper og deres sosiale og økonomiske status, og derfor definert i en kontekst. Møtet mellom dem og barnevernet er kontekstavhengig, og barnevernet står i en kontekst påvirket av struktur, relasjon mellom interessentene og kulturen dette skjer i.

Casestudiet er det design som tar hensyn til konteksten, samtidig som den gir anledning til å beskrive nærmere detaljene ved fenomenet. Kontekstavhengig forskning har blitt sett på som mindre verdifull enn ikke-kontekstavhengig forskning. Vi mener at det for vårt undersøkte

område var naturlig å bruke case studium fordi det vi undersøkte er et resultatet av det relasjonelle i møte med nye klienter. Det uttrykkes godt av Cambell:

*“After all, man is, in his ordinary way, a very competent knower, and qualitative common-sense knowing is not replaced by quantitative knowing. . . . This is not to say that such common sense naturalistic observation is objective, dependable, or unbiased. But it is all that we have. It is the only route to knowledge—noisy, fallible, and biased though it be.”*  
(Campbell, 1975).

Vi har valgt mellom enkelt case studie og studiedesign med flere case (multiple-case). Enkelt case design er i følge Yin (Yin, 2009) egnet når man har:

- a) et kritisk case for å teste ut en velkjent teori
- b) et unikt eller ekstremt case som på grunn av sin eksklusivitet er verdt å undersøke
- c) et representativt eller universelt case som sier noe om den vanlige situasjon eller hendelse
- d) et case som kan avsløre noe man vanligvis ikke har tilgang til
- e) når man vil undersøke samme enkeltcase på to eller flere tidspunkt, et longitudinelt design

I følge Jakobsen setter singlecasestudier det spesifikke i fokus, med ønske om å beskrive og forstå og kanskje også forklare et fenomen (Jakobsen, 2005). Når en studie inneholder flere case, er det multicase design. Det kan være at flere enheter er undersøkt, som hvis vi for eksempel hadde gjort undersøkelser ved flere barnevernkontor i flere kommuner. Eller det kan være at det er gjort ulike undersøkelser på samme gruppe eller fenomen. Yin mener enkeltcase og multiple-case studier er varianter av det samme metodiske rammeverket og vil ikke trekke distinkte grenser mellom disse. Likevel ser vi at det er typer av case som a, b og d som sannsynligvis bare kan være enkeltcase på grunn av sin ”natur” (Yin, 2009).

Komparative casestudier er teoretisk fundert og en hypotese kan testes ved sammenlikning mellom ulike case. Ved å få fram kontraster mellom casene eller å sammenlikne dem, kan hypotesens relevans avklares. Hvis flere like case sammenlignes, med en avhengig felles variabel, vil studien kunne si noe om den avhengige variabelen vil være lik, når casene er like (Jakobsen, 2005). Benchmarking er godt eksempel på denne type casestudie. Sammenlikning mellom mange ulike case kan gi grunnlag for å teste generelle hypoteser om sammenhenger mellom et fenomen og et annet.

For oss var det viktig å få fram hvordan organisasjonen og menneskene i den har reagert og agert på det vi tror er endrede krav og behov hos de som er klienter av barneverntjenesten. Vi har som beskrevet under 5.1, en holistisk tilnærming. Vår antakelse var at ved å undersøke

hva medarbeidere i barnevernet tenkte om utfordringer knyttet til klientgruppen med høy økonomisk og sosial status, ville vi få grunnlag for å beskrive fenomenet og dets organisatoriske implikasjoner. Vi har innhentet data fra to barnevernkontor i samme kommune fordi de i følge DNBV har ulik andel av denne kategori klienter. Dette kan betraktes som to ulike case, som kan styrke og nyansere våre funn. De to enhetene i Trondheim har utdypet fenomenet vi undersøkte, mer enn å være to forskjellige, selvstendige case. Vi har vurdert det mindre vesentlig for vår problemstilling å betrakte dem som to ulike case. Selv om vi har en viss bredde i datagrunnlaget, er vårt valgte design mest nær et singlecase studium. Vi har valgt å innhente data fra aktører på flere nivå i organisasjonen, både de som er møter klienter i førstelinje og de som leder tjenestene.

Vi har ønsket å finne ut hvordan høy økonomisk og sosial status påvirker ledelse og organisering av barneverntjenesten. Vi har vurdert det som riktig å gå dit tjenesten utformes og utøves, og vi har prøvd å få frem de forhold som kan tenkes å påvirke dette. Ved å bruke case som undersøkelsesdesign, har vi hatt mulighet til å få fram bredden i faktorer. Vi har også hatt en intensjon om å komme med forslag til hvordan barneverntjenesten kan møte de eventuelt endrede betingelser ved enten organisatoriske endringer og/eller endringer i kompetanse. Men fordi vi har valgt kvalitativ metode, med intensivt design, er vårt grunnlag for å generalisere utover caset vi studerer, uansett begrenset.

### **5.3 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING**

Casestudieundersøkelser er som beskrevet og begrunnet over, vårt valgte metodedesign. Denne kvalitative metoden har flere datainnsamlingsmetoder som egner seg.

Det individuell åpne intervjuet er den vanligste formen for datainnsamling for kvalitativ metode. Det åpne intervjuet baserer seg på samtale mellom respondent og forsker. Dataene opptrer som ord, setninger eller hele fortellinger. Det er den enkelte respondents fortolkning og mening om et fenomen som er det man ønsker å få frem. Intervjuet gir nærhet til respondenten og dennes oppfatning av verden. Dette gir mulighet for tolkning av mening og fenomenologiske beskrivelser av bevissthet (Kvale, 2001). Intervjuene kan være fra helt åpne og utstrukturerte, til helt sturkturerte.

Datainnsamlingsmetoder er selektive i sin informasjonsinnsamling og metoden må passe til problemstillingen. Vår problemstilling er relatert til organisering og ledelse av barnevernet og vi ønsker derfor å vite noe om hva ledere i barnevernet mener. Åpent intervju passer når det er den enkeltes mening som interesserer og når det er få enheter å undersøke. Intervju kan gjøres på mange måter, og man må vurdere hva som passer i de ulike sammenhenger slik at informasjon ikke faller ut.

Gruppeintervju som metode for datainnsamling har samme begrunnelse som individuelle intervju, og egner seg når man vil utvikle kunnskap om et fenomen eller for å utvikle problemstillinger. Det er selvsagt egnet for å få vite noe om enighet eller uenighet i en gruppe, og for å få gruppesyndspunkter eller gruppens erfaringer med noe spesifikt. Å intervju flere grupper kan gi mer nyansert informasjon. Likt sammensatte grupper kan brukes til kontroll. Lik informasjon ut, tyder på at dataene er reelle og ikke et resultat av selve gruppeprosessen. Forhold man skal ta hensyn til ved gruppeintervju er gruppens dynamikk, størrelse og intervjuerens rolle. Likheter og ulikheter i gruppen vil ha konsekvenser for hvilken informasjon som kommer ut (Jacobsen, 2005).

Observasjoner kan brukes som metode for datainnsamling. Denne metoden er passende når vi er opptatt av adferd hos enkeltmennesker eller grupper og gjerne i en kontekst, som for eksempel på en skole. Hensikten er å se hva de faktisk gjør og ikke hva de subjektivt opplever eller mener (Jacobsen, 2005).

Dokumentundersøkelser er en måte å samle data på som kan brukes når det er umulig å samle inn primærdata, når vi vil vite hvordan andre har fortolket en situasjon eller når vi vil vite hva som faktisk har blitt sagt og gjort. Denne metoden er basert på at det finnes nedtegnelser eller andre kilder til informasjon enn den man får ved direkte kontakt med en person eller gruppe. Hovedutfordringen med å bruke sekundærdata er at de gjerne er samlet inn i en annen sammenheng enn den vi er opptatt av. Vi regnet ikke med å finne sekundærdata om våre tema relatert til organisasjon og ledelse.

Etter en gjennomgang av de ulike muligheter for datainnsamling, endte vi med å velge individuelle, semistrukturerte intervju. Dette ga oss mulighet til dypere innsikt i den enkeltes tanker, erfaringer og valg i møtet med klienter med høy sosial eller økonomisk status. Kvale omtaler den formen for intervju vi har benyttet som ”halvstrukturerte livsverden-intervju” (Kvale, 2001). Vi utarbeidet intervjuguide med innledning og forklaring for de tema vi hadde valgt å fokusere. Intervjuet foregikk som en halvstrukturert samtale om de spørsmål vi stilte gjennom intervjuet. Respondenten hadde mulighet til å assosiere utfra spørsmålene, og guiden ble brukt til å holde fokus på de analytiske tema vi hadde valgt og sikre at vi fikk respons på alle våre spørsmål. Vi vurderte løpende om vi skulle dvele ved enkeltspørsmål for å vente til vi fikk noe som kunne forstås som svar på spørsmål, eller om vi skulle gå videre. Den av oss som ikke kjente barnevernet fra innsiden, stilte spørsmålene, mens den andre tok notater, og stilte oppfølgingsspørsmål underveis.

## 5.4 VALG AV DATAKILDER

I casestudier vil det å ha flere datakilder styrke datamaterialet og gi flere nyanser og dermed bedre grunnlag for å finne nyanserte svar på våre forskningsspørsmål (Yin, 2009).

De aktuelle kildene, respondentene, har direkte kjennskap til fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005).

Respondentene for vår datainnsamling er to barnevernledere og fire barnevernkonsulenter. De to barnevernlederne er ledere i to av forvaltningsenhetene i Trondheim kommune og har ansvar for fag, økonomi og drift i sine respektive enheter. Barnevernkonsulentene jobber alle med saksbehandling i disse to forvaltningsenhetene. For utvalg av barnevernkonsulenter, satte vi følgende kriterier:

- at de har arbeidet med saker som involverer klienter med høy økonomisk og sosial status og at de derfor er relevante for problemstillinga, og
- at de har arbeidet minst ett år i barneverntjenesten, slik at de kjenner organisasjonen de er en del av.

Andre egenskaper ved gruppa som homogenitet eller heterogenitet, betrakter vi som ikke relevant for vår problemstilling.

Alle våre respondenter er kvinner over 30 år, og de er alle mødre selv. De fire medarbeiderne har fra 2 til 7 års erfaring fra forvaltningsbarnevernet og fra 4 til 16 års erfaring fra annet arbeid i barnevernet, blant annet i institusjoner. De har utdanning som barnevernspedagoger (3-årig bachelor) og tre hadde relevant tilleggstudanning på mellom 15 og 120 studiepoeng. De to lederne vi intervjuet, har utdanning som sosionomer og tilleggstudanning i organisasjon og ledelse. Begge har vært ledere i offentlig forvaltning i mer enn 12 år.

Casestudiet innebærer data i en så kompleks form, at mange ulike datakilder vil være vanskelig å håndtere med begrensede ressurser. Vi ønsket å få tak i meningene og beskrivelsene om et fenomen i barnevernet, derfor måtte våre respondenter kjenne barnevernet fra innsiden. Utvalget av respondenter er barnevernledere og barnevernkonsulenter, fordi vår problemstilling fokuserer organisatoriske forhold. Hadde problemstillingen vært annerledes, kunne det vært mer aktuelt å benytte klienter i barnevernet som respondenter. Vi kunne ha intervjuet alle de fire barnevernlederne i Trondheim kommune, men har av praktiske grunner valgt å begrense dette til to bydeler. Vi valgte å bruke respondenter fra forvaltningsbarnevernet av to grunner. Den ene var tilgjengelighet til respondentene. Den ene av oss arbeider i den ene forvaltningsenheten vi har hentet respondenter fra, og hadde derfor god muligheter for å etablere kontakt med respondenter som kunne stille opp til intervju. Det andre forholdet er at i det er forvaltningsbarnevernet som gjerne har de første møtene med klientene. Det er de som utreder, vurderer og fatter barnevernvedtak der det er nødvendig, og de fremmer forslag om omsorgsovertakelse ovenfor nemnd, og de møter som kommunens representant i nemnda og retten. Det er møtet med forvaltningsbarnevernet som kan gjøre deg til barnevernets klient.

## 5.5 UTVIKLING AV INSTRUMENTER FOR DATAINNSAMLING

I følge Yin starter case studier vanligvis med ”hvordan” eller ”hvorfor”.

Substansen i spørsmålet kan være vanskelig. Derfor 3 trinn:

- a) benytt litteratur for å snevre inn til et nøkkelemne eller to,
- b) studer grundig noen få nøkkelstudier om vårt emne, identifiser om de konkluderer med nye spørsmål eller videre forskning
- c) undersøk andre sett av studier på samme emne, disse kan belyse, støtte eller spisse våre potensielle spørsmål (Yin, 2009).

Yin skiller også mellom de spørsmål vi som forskere skal søke å besvare, og de vi skal stille våre informanter. Vi utviklet derfor våre forskningsspørsmål og arbeidet så ut intervjuguiden. Guiden hadde til hensikt å lede oss gjennom intervjuet slik at respondentene ville gi oss informasjon som så ville gjøre oss i stand til å besvare våre spørsmål. I forskningen vår har vi fordypet oss i et avgrenset område fra surveyen og benyttet intervju som metode. Et eksplorerende casestudium har ikke forslag til avgrensning for å finne svar på problemstillinga. Men der vil likevel være et mål med, og kriterier for forskningen (Yin, 2009).

Vår problemstilling og våre forskningsspørsmål krevde at vi gjennom datainnsamlinga fant grunnlag for å beskrive hva foreldre med høy økonomisk og sosial status representerer som av respondentene oppleves annerledes enn andre foreldre. Vi søkte data som kunne gi oss indikasjoner på om dette krever noe annet kompetansemessig, metodemessig, kulturmessig og organisasjonsmessig. Siden vår problemstilling var rettet mot organisatoriske forhold, måtte vi velge i hvilken grad vi skulle konsentrere oss om interessentgrupper som barnevernkonsulenter, klientgrupper, ledere og politikere, eller relasjonen mellom noen av disse interessentgruppene. Vi søkte å besvare om organisasjonsmessige forhold må endres fordi høystatusfamilier utgjør en større andel av klientene. Vi har valgt å basere undersøkelsen på det som barnevernkonsulenter og barnevernledere kunne fortelle oss. I denne prosessen var det vesentlig at vi som forskere åpnet oss for nye og andre synspunkt, erfaringer og refleksjoner enn de vi i utgangspunktet forventet. Det var utfordrende å formulere spørsmål og benytte begrep som sørger for slik åpenhet, slik at vi ikke risikerte å forlede dem til svar vi forventet. For vår problemstilling var det viktig å orientere oss i retning av hva respondentene kunne fortelle oss om hva som er annerledes med ressurssterke foreldre, og hva det krever av dem. Derfor måtte intervjuformen være relativt åpen, vi satte dem på sporet slik at det de fortalte ga oss data i forhold til våre forskningsspørsmål.

Vi har formulert problemstillinga og forskningsspørsmålene i kap. 2. For å oppnå at vi fikk de data vi var ute etter, trengte vi å bryte ned forskningsspørsmålene til tema og undertema.



Temaene ble utviklet delvis fra teori og delvis av den forforståelse vi hadde i form av praksis og tanker om problemstillinga. Dette organiserte vi i intervjuguiden, se vedlegg 1.

Vi brukte intervjuguide i alle intervjuene. Etter det første intervjuet av en medarbeider, ble guiden justert med tanke på rekkefølgen på den tematiske inndelingen av intervjuet. Dette fordi det opprinnelige første tema var legitimitet og det viste seg å være et krevende tema å starte intervjuet med, både for intervjuer og respondent. Intervjuet er gjennomført ved at spørsmålene i intervjuguiden er stilt i samme rekkefølge til alle respondentene, men det er gjort refleksjoner underveis sammen med respondentene. De to lederne ble intervjuet etter en guide hvor spørsmålene var tilbasset til deres funksjon som ledere av enhetene.

Temaene vi bygde intervjuguiden opp rundt, trengte en introduksjon og noe forklaring for at respondentene skulle komme i gang og reflektere rundt våre spørsmål. For begrepet kompetanse benyttet vi de fire elementene vi også benytter i analysen, basert på valgt teori. I spørsmålene benyttet vi kompetansebegrepet, vi differensierte ikke i de fire elementene. For å forklare hva vi la i interessentbegrepet, tegnet vi en figur som skulle symbolisere møtet mellom en klient og en barnevernkonsulent og forklarte hvordan mange i omgivelsene rundt møtet mellom klient og konsulent kunne ha interesse i hvordan denne relasjonen ble etablert og utviklet seg.

Fordi legitimitet er et begrep som kan forstås på mange måter, ga vi en forklaring innledningsvis på dette temaet i intervjuet: *"Legitimitet forstår vi som det som i tillegg til formell regulering, gir respekt, anerkjennelse og aksept til dine beslutninger og handlinger."* Forklaringen la grunnlag for respondentenes assosiasjoner og svar til våre spørsmål. Vi valgte ikke å bruke den teoretiske definisjonen som ligger til grunn for vår analyse, fordi den ble for komplisert for respondentene å forholde seg til. I introduksjonen av temaet kultur, nevnte vi en rekke elementer som vi med referanse til valgt teori mener påvirker organisasjonskultur.

Intervjuene ble gjennomført på møterom i enhetene hvor respondenten arbeidet og det ble gjort lydopptak. Respondentene ble intervjuet en og en. Intervjuer var den ene av oss to som gjennomfører undersøkelsen, mens den andre var aktiv medintervjuer som stilte en del oppfølgende spørsmål. Noen ganger måtte spørsmålene utdypes eller forklares for at respondenten kunne respondere. Vi forsøkte å forklare på en måte som beholdt åpenheten og ikke ledet respondenten i en bestemt retning. Dette gjorde vi ved å forberede slike forklaringer på forhånd. Intervjuene varte mellom 1 time og 8 min og 1 time og 34 min. Vi har selv transkribert opptakene.

## 5.6 DATAANALYSE

Case studier gir en særlig utfordring i forhold til å analysere data fordi det finnes få om noen, entydige måter å analysere data fra slike analyser. Vi gjennomførte åpne intervjuer med seks personer og transkriberte alle intervjuene selv.

Det er en utfordring i å skape logikk og sammenheng mellom forskningsspørsmål og funn. Analysen av datamateriale vi har skaffet til veie utgjør rommet mellom forskningsspørsmål og funn. Vi visste at den beste forberedelsen for å gjennomføre en casestudieanalyse, er å ha en generell analytisk strategi. Dette bidrar til å imøtekomme utfordringer i forhold til intern og ekstern gyldighet (Yin, 2009).

Analysearbeidet skjer gjerne i flere trinn, Kvale (2001) viser til seks ulike. Det første er når intervjupersonene beskriver sin livsverden under intervjuet. Det neste er når intervjupersonen gjennom intervjuet oppdager nye forhold vedkommende ikke har reflektert over før. På tredje trinn tolker og fortetter intervjueren under selve intervjuet, meningen som intervjupersonene formidler. Fjerde trinn er i følge Kvale når intervjueren tolker det transkriberte intervjuet. Intervjupersonen kan så få mulighet til å gjennomgå intervjuet slik det er bearbeidet for å godkjenne eller supplere det. Et siste trinn er om intervjupersonene begynner å handle ut fra den innsikt intervjuet har gitt (Kvale, 2001).

Kvale (2001) beskriver også fem metoder for å analysere intervjuer: Meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, ad-hoc meningsgenerering og meningstolkning. Det kan være glidende overganger mellom dem, og vi benyttet flere av dem.

*Meningsfortetting* innebærer forkortning av intervjuet til kortere og mer konsentrerte formuleringer. Innholdets viktige meninger trekkes ut og tematiseres, og fortettes slik at en får fram betydningen for vår problemstilling (Kvale, 2001). *Meningskategorisering* skjer ved at intervjuet kodes i kategorier med tema og undertema. Teoretisk innfallsvinkel til kategoriutvikling er den ene dimensjonen i dette, den andre er empirisk. Kategorier basert på teori, er eksempelvis for temaet makt de ulike maktkilder og maktdimensjoner. Empirisk baserte kategorier er intervjupersonenes begrepsverden. Det kan være nyttig å utforme kategorier for sortering av dataene vi får, som en del av forberedelsen til analysearbeidet (Yin, 2009). Dette vil aldri kunne bli en klar sortering i avgrensede kategorier, mange utsagn fra informantene vil kunne passe inn i flere kategorier. Men likevel vil det være nyttig å plassere dem. Kategoriene ble utviklet ut fra de tema vi hadde valgt, se kap. 5.5, men hensikten er nå å utvide til analytisk arbeid med innsamlede data via temaene. Kategoriseringen kan videreføres til kvantifisering av funnene (Kvale, 2001). *Ad hoc-metode for meningsgenerering* er eklektisk og kombinerer sunn fornuft med ulike analyseformer som å lete etter mønstre, kvantifisere, sortere i generelle og detalj-faktorer, for å hente ut mening i intervjumaterialet. Her brukes ikke en standardisert metode, men flere metoder spiller sammen på en mer intuitiv måte (Kvale, 2001). *Meningstolkning* går dypere i tolkning av teksten og kan bli spekulativ

om den trekkes langt. Denne utdyper intervjuet og vil dermed ikke som de andre metodene, forkorte eller konsentrere det. Metoden krever at forskeren metodisk eller teoretisk distanserer seg til intervjumaterialet og rekonstruerer uttalelsene begrepsmessig. Gjennom en slik tolkningsprosess kan samme uttrykk forstås på flere, og gjerne mostridende måter. Denne ulikhet kan bidra til å klargjøre og berike intervjumaterialet og slik gi nye perspektiver eller ny innsikt (Kvale, 2001).

Kategorisering gjort i forkant av datainnsamlinga slik at kategoriene var klare da analysearbeidet startet, ga oss godt grunnlag for analysearbeidet. Vi gjennomgikk intervjuene sammen etter at de var transkribert og laget en forkortet, meningsfortettet versjon. Vi kategoriserte den fortettede teksten i våre fire tema. Så identifiserte vi viktige poeng som vi trodde kunne bli sentrale i videre analyse, gjennom en mer ad-hoc preget arbeidsform, vi diskuterte hvordan vi forsto respondentenes utsagn, og gjennom dette framkom en tolkning der vi også oppdaget mer mening i det de hadde formidlet i intervjuene. Så begynte vi å jobbe med selve analysen og beskrev innenfor hvert tema det respondentene hadde gitt oss av materiale å jobbe med. Underveis i dette arbeidet foregikk en stadig vurdering av hvorvidt analysen var vesentlig for å besvare forskningsspørsmålene.

I denne arbeidsprosessen var det svært nyttig å være to; den ene kunne stille ”utenfor”-spørsmålene og den andre ”innenfor”-spørsmål. På denne måten diskuterte vi og fant fram til de områder av empirien som var viktige å utdype mer analytisk, hvor overlappinga mellom temaene skulle plasseres og hva som var mindre vesentlige tema.

Vår teoretiske basis for undersøkelsen vi gjennomførte, utgjorde sammen med våre erfaringer, vår forforståelse for undersøkelsen. Dette ga grunnlag for tematisering og formulering av spørsmål, se kap 5.5. Forforståelsen benyttet vi også som grunnlag for å kategorisere datamaterialet i analyseprosessen. Vi hadde noen antakelser som lå til grunn for undersøkelsen. Vi antok at noen av barnvernets klienter er endret med hensyn på sosioøkonomisk status, at noen av interessentene er endret eller det er kommet andre interessenter til. Teori ga grunnlag for å forstå og tolke dette. Forslagene i teorien bidrog til å fokusere oppmerksomheten mot spesielle data og til å ignorere andre data. Vi brukte det teoretiske utgangspunktet for å organisere studien og definere alternative forklaringer for empirien. Å undersøke rivaliserende forklaringer, kan avdekke kontraster mellom ulike interessenter og gi ulik beskrivelser. Fordi vi valgte å innhente data fra to barneverntjenester som har ulik andel klienter med høy økonomisk og sosial status, var en mulighet å søke om dette ga ulikhet og om det kunne gi forskjellig tolkning. Vi fant det imidlertid hensiktsmessig å betrakte alle respondentene som rivaliserende eller felles syn, dette ga styrke og dybde til våre funn. I sammenheng med kultur og identitet fant vi det likevel hensiktsmessig å analysere ulikheten mellom enhetene, fordi vi der fant tendens til ulik strategi i møte med høystatusklientene.

Analysen skal ikke etterlate seg noen løse ender og det er derfor viktig å vise oppmerksomhet til hele materialet. Vi har søkt å rette analysen mot de mest signifikante spørsmål for undersøkelsen, for å besvare problemstillingen. Vi har unngått fokus på mindre viktig spørsmål, for å styrke analysens og funnenes troverdighet. Da analysen begynte å bli ferdig, gjennomgikk vi de transkriberte intervjuene en gang til, for å vurdere om det var viktige poeng som var blitt borte eller at deres utsagn hadde blitt feiltolket i løpet av analyseprosessen.

Caseundersøkelsen har gitt oss omfattende data som skulle analyseres. Som forskere har vi lett etter naturlige meningsenheter som kunne utgjøre tema å arbeide med. I denne sammenheng var det viktig for oss å være lojale mot fenomenet og hvordan intervjupersonene beskrev sin livsverden og sitt forhold til temaene vi spurte om (Kvale, 2001).

## **5.7 GYLDIGHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET**

Vårt undersøkelsesdesign er en åpen tilnærming til det vi undersøker, og har derfor klare utfordringer i forhold til hva som er sann kunnskap. Vi sier at virkeligheten er sosialt konstruert og følgen av det er at man kan stille mange spørsmål om hva som er og om hvordan kunnskapen om dette finnes. Begrepene gyldighet (validitet), pålitelighet (reliabilitet) og overførbarhet (generaliserbarhet) beskrives som fundamentet i positivistisk vitenskapsteori og disse faktorene anses ut fra dette ståstedet å være vanskelig å gi innhold til, med et sosialkonstruktivistisk ståsted (Kvale, 2001). Noen kvalitative forskere avviser begrepene og mener de hindrer at kvalitativ forskning blir kreativ og frigjørende. Kvale (2001) mener begrepene kan rekonseptualiseres slik at de blir relevante for intervjuforskningen. Ved at pålitelighet, gyldighet og overførbarhet er en del av vår virkelighetsoppfatning og brukes i de daglige sammenhenger, gir det mening for et undersøkelsesdesign som case studier.

Når vi ønsker å si noe om gyldigheten av noe, blir aspekter som sannhet og kunnskap relevante. Vurdering av gyldighet av kvalitative studier som casestudier, har betydning for å kunne danne seg en oppfatning av om studiens gjennomføring og konklusjoner har gyldighet. Fra vårt ståsted er det naturlig å etterspørre gyldighet gjennom systematisk å etterspørre ulike forhold ved undersøkelsen. Kvale (2001) har tre tilnærminger til validitet for kvalitativ forskning: å vurdere validitet som en håndverksmessig kvalitet, en kommunikativ validitet og en pragmatisk validitet. Å vurdere gyldigheten ved håndverksmessig kvalitet betyr å etterprøve gjennom å kvalitetssikre og kontrollere gyldighet av funnene ved kontinuerlig å sjekke, utspørre og tolke teori. Kommunikativ validitet er utprøving av hva som er gyldig, gjennom dialog. Pragmatisk gyldighet er å gjøre sant gjennom handling. I vår studie kan valideringen foregå på alle disse tre måtene parallelt og kontinuerlig gjennom undersøkelsesperioden (Kvale, 2001).

Gyldigheten har både en intern og en ekstern dimensjon. Å vurdere intern gyldighet er å vurdere om funnene oppfattes å være riktige. I denne sammenhengen snakker man om intersubjektivitet. Det kan testes gjennom respondentevaluering, kontroll gjort av andre fagfolk eller mot annen teori og empiri (Yin, 2009). Siden en av oss jobber i barneverntjenesten i Trondheim, har vi hatt gode muligheter til å få vurdert om våre funn og analyse er forståelig og oppleves som relevant. Gjennom hele analyseprosessen har vi kunnet drøfte med andre innen barnevernet om relevans av våre poeng og tema. Vi har valgt ikke å gå tilbake til våre respondenter for å få deres syn på hvorvidt vi har tolket dem korrekt. Vi velger å bruke deres utsagn slik vi har oppfattet dem gjennom intervjuet og etter å ha hørt på opptaket og transkribert intervjuet. Vi har benyttet både vår interne og eksterne kjennskap til barnevernet for å vurdere relevans av temaene og respondentenes synspunkt. I tillegg har den av oss som arbeider i barnevernet innhentet synspunkt på noen av våre tema og konklusjoner underveis i ulike fora. Slik har vi fått bekreftet at vår analyse er relevant og interessant.

Vi har også vurdert de kildene vi har og den informasjonen de kommer med. Vi har valgt å intervju mennesker som arbeider innen barneverntjenesten fordi vi er opptatt av å undersøke organisatoriske konsekvenser. Vi tror at det er menneskene i organisasjonen som kan si noe om dette. Vanligvis blir data fra førstehåndskilder og kilder med god kunnskap om emnet vurdert å ha stor gyldighet. Vi tror ikke at de har særlig grunn til ikke å snakke sant når det gjelder det vi vil undersøke, med mindre de oppfatter at det å se på organisatoriske forhold kan utgjøre en trussel mot egen arbeidsplass. Vi opplever at deres svar på våre spørsmål har krevd at de har tenkt gjennom tema de ikke har tenkt mye på fra før. Vi fikk umiddelbar respons på at det var krevende, og viktige spørsmål vi stilte. Flere sa også at vårt prosjekt var viktig, det var verdifullt å få fokus på hva høystatusfamiliene betyr for barnevernet.

Som en del av vurderingen av intern gyldighet, har vi hatt en kritisk gjennomgang av analysen vår. Vi har kategorisert funnene ved en innholdsanalyse. Men kategoriseringene fremstår ikke som en systematisk oppstilling av x svar sånn på y spørsmål. Vi fant det viktigere å belyse det flere hevdet, samtidig som enkeltstående utsagn også kunne være viktig for belysning av sider ved forskningsspørsmålene. Men ved en slik framstilling, kan vi ha mistet poeng som andre kan synes er viktige. Vi har vurdert hvorvidt de fire temaene og dermed kategoriseringa var relevante. Slik vi vurderer det, har de gitt godt grunnlag for å forstå og beskrive noen av de mekanismer og prosesser som skjer i møte mellom barnevern og klient, og hva som er annerledes når klienten tilhører høystatusgruppen. Andre forskere vil velge andre kategorier, og kunne få fram andre mekanismer og prosesser som har betydning.

Vi har sagt at vi er ute etter å tolke og forstå sammenhenger. Det betyr at vi måtte ha et svært kritisk blikk på hvilke variabler som virker på hva i vår analyse, og bruke den styrken som ligger i en kvalitativ analyse hvor vi kan få tak i mekanismene som forbinder kategoriene. Det hadde betydning for den interne validiteten.

Respondentene våre kan ha blitt påvirket av at en av oss er leder innenfor feltet, og til dels deres egen leder. Slik vi erfarte det, kom de likevel med kritiske refleksjoner og var åpne for å granske egen praksis. De kan ha tenkt og reflektert over tema før intervjuene fordi undersøkelsens tema var kjent, og på den måten forstørret opp erfaringene med høystatusfamiliene. Men slik vi ser det, vil likevel deres refleksjoner på våre spørsmål ha verdi og belyse våre forskningsspørsmål.

Ekstern gyldighet eller overførbarhet vurderes annerledes for kvalitative enn for kvantitative analyser. I kvantitative analyser er det fokus på frekvens eller omfang, mens for kvalitative undersøkelser er vi ute etter fenomener.

*”One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force of example” is underestimated.”* (Flyvbjerg, 2006).

Sitatet fra Flyvbjerg peker på det som er bra og samtidig så vanskelig med case studier, nemlig det åpne undersøkelsesdesign sin kontekstavhengighet. Vårt vitenskapsteoretiske ståsted er derfor gitt og nødvendig for å tro også på gyldigheten av funnene våre; sannheten er relativ og kommer helt an på hvilket perspektiv man har.

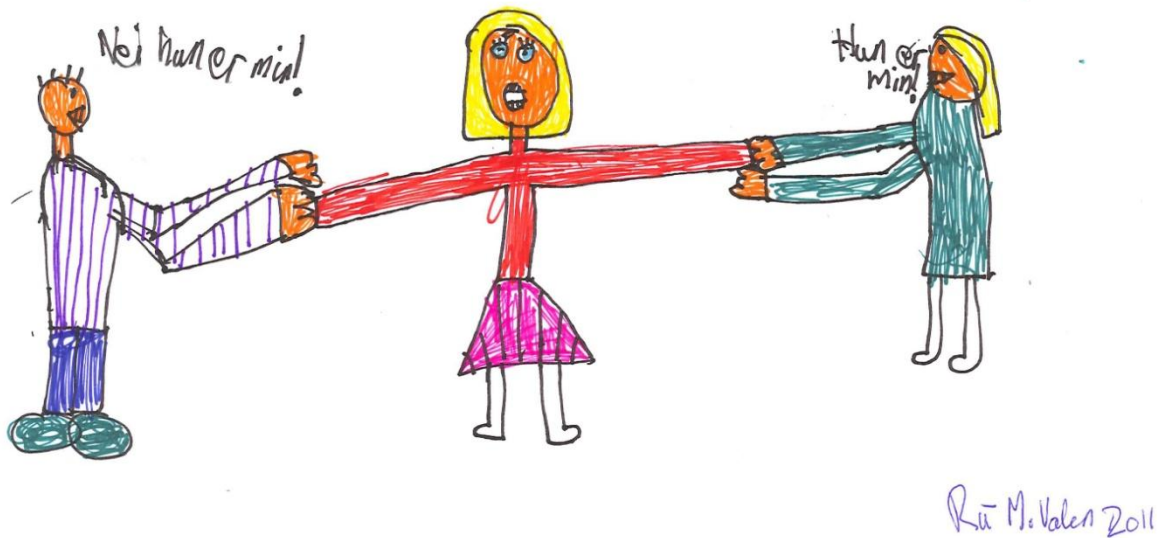
For case studie kan vi legge til grunn en teoretisk generalisering for å beskrive overførbarhet. Da må vi argumentere for at utvalget av respondenter eller det vi undersøker kan være representativt for andre grupper eller områder. I tillegg kan man gjøre gyldig gjennom avgrensing. Kvalitative undersøkelser er kontekstavhengige og det gir ytterligere utfordring i forhold til gyldighet. Undersøkelsen kan sannsynligvis aldri gjentas og gi samme resultat. Vår undersøkelse har helt klart utfordringer når det gjelder disse forholdene. Styrken i vår undersøkelse, er at vi har respondenter som er ledere og barnevernkonsulenter i organisasjonen som intervjues. Det har ikke latt seg gjøre å få fram andre undersøkelser som er relevante for sammenlikning. Vi kan derfor ikke benytte dette for å vurdere gyldighet. Barnevernet i Trondheim ikke uten videre representativ for barnevernet i Norge. Det vil være stor forskjell på barnevernet både med hensyn til makt, legitimitet, kultur og kompetanse ut fra geografiske forhold, størrelsen på barneverntjenesten, kompetansenivå og erfaringsbakgrunn til de ansatte. I tillegg vil deres syn være påvirket av hva som lokalt har hatt fokus i organisasjonen. Likevel vil vi hevde at vår empiri og analyse har viktige funn som kan være av betydning for myndigheter, ledere og organisasjoner.

## 5.8 KRITISK REFLEKSJON

Vår undersøkelse foregikk innenfor et empirisk felt som den ene av oss er en del av. Det betyr at vi til en viss grad forsket på egen organisasjon. Dette har en del implikasjoner som kunne svekke undersøkelsen. Det kan for eksempel ha vært etablert en forforståelse av virkeligheten i det empiriske feltet som ikke deles av andre og som kunne vanskeliggjøre eller tendere undersøkelsen. Forskning i egen organisasjon kan mistenkeliggjøres til å være noe annet og vi kunne fått begrenset tilgang på data. Den andre av oss hadde begrenset forhold til det empiriske feltet. Det kan ha virket hemmende på evnen til å analysere de data vi samlet inn. Vi har forsøkt å etablere en forståelse for vår hensikt og intensjoner slik at undersøkelsen ble akseptert. Tilbakemeldinger både fra respondentene og andre i feltet, tyder på at hensikten vår blir oppfattet som ærlig og viktig.

Vi har valgt casestudie og benyttet åpne intervjuer. Det har gitt oss store og ustrukturerte datamengder data som det har vært krevende å bearbeide. Databasen har bestått av dataene vi har hentet inn, våre egne notater, prosessnotater, transkripsjon av intervjuer, og våre referat fra det vi har oppfattet.

Vi har beskrevet at vi har en induktiv tilnærming, men og en viss forforståelse relatert til teori. Den teorien vi har anvendt som grunnlag for analysen har påvirket oss i datainnsamlingen til å se eller ikke se. Teorien kan ha vært med på å legge føringer for hvordan vi gjennomførte undersøkelsen. Vi har valgt teori fra organisasjonsteori som er særlig relatert til interessenters rolle i organisasjoner. Dette er en avgrensning av område for analysen. Vår undersøkelse har foregått i barneverntjenesten i Trondheim kommune og det er forhold i organisasjonen som har blitt undersøkt. Funnene har gyldighet for respondentene i denne organisasjonen på det tidspunktet de er samlet inn. Gyldigheten og overførbarheten må problematiseres av den som leser vår analyse for å vurdere om den har relevans for leseren og dennes organisasjon. Vi har forsøkt å formidle funnene på en slik måte at leseren av rapporten kan gå inn og se på grunnlaget for våre konklusjoner. Etterrettelighet og konsistens som forsker krever at dette er tilgjengelig for andre til å kunne selv vurdere om vi har grunnlag for konklusjonene. Gjennom vår beskrivelse av framgangsmåten for innhenting av data og analyse, har vi søkt å gi grunnlag for at leseren selv kan vurdere vår konsistens og etterrettelighet.



## 6 ANALYSE AV MAKTPERSPEKTIVET

Makt er et sentralt begrep innen barnevernvernfeltet, på samme måte som maktteori er nyttig for å forstå en organisasjons utvikling. Vi har derfor formulert et forskningsspørsmål om makt:

**Hvordan vil makt utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomisk og sosial status?**

Første del av kapittelet analyserer hvordan interessentene til barnevernet og det fenomen at klientsammensetningen er endret, påvirker barnevernets maktforhold. I kapittel 6.1 bruker vi interessentmodellen for å forstå maktaspektene i barnevernet, og gjennomgår de ulike interessentgruppene. Kapittel 6.2 ser nærmere på maktdimensjoner i forholdet mellom klient og barnevern og barnevernets omgivelser. Siste del, 6.3 handler om press for endring på grunn av høystatusfamiliene.

### 6.1 HVA PÅVIRKER RELASJONEN MELLOM KLIENT OG BARNEVERN?

Vi har spurt om respondentenes syn på de ulike interessentenes engasjement for å påvirke barnevernet. De nevnte en rekke ulike interessenter som påvirker møtet eller relasjonen mellom klient og barnevern, og som mener noe om hvordan barnevernet bør utføre sine oppgaver. I denne sammenhengen presenterer vi sentrale interessentgrupper som respondentene nevnte i barnevernets omgivelser. Vi drøfter deres interesser, koalisjoner og



maktkilder samtidig, og bringer også inn konfliktraspektet. For få fram oversikten over interessenter i barnevernets omgivelser, har vi valgt å presentere de interessentene som respondentene beskrev, selv om ikke alle er like påvirket av endringene i klientsammenheng.

### 6.1.1 FORELDRE, DERES MAKTKILDER OG KOALISJONER

Respondentene var opptatt av at klientene er en viktig interessentgruppe. De har sterke interesser i hvordan barnevernet skal fungere, selv om de ikke er en samlet og ensartet koalisjon. Deres syn på barnevernet vil også variere ut fra om de ønsker barnevernets bistand eller ikke. Flere av respondentene var opptatt av at klienter ikke kan kategoriseres ved felles kjennetegn; alle har sine egne særtrekk og hver familie er unik. Likevel beskriver de at det er en del felles trekk som gjør at vi kan kategorisere klienter i grupper etter deres sosiale og økonomiske status. Flere respondenter påpekte at høystatusfamiliene i møte med barnevernet er opptatt av at de ikke passer til betegnelsen barnevernklienter: *”de familiene som ikke opplever seg som barnevernets klienter. De som har utdanning på samme nivå (som barnevernkonsulent). Vi prøver å forklare at det kan være mange grunner til at ting ikke er så lett og livet kan ta ulike retninger som ikke gjør det så enkelt å være foreldre. Vi må få dem til å slappe av litt, de møter oss jo gjerne med et høyt forsvar.”* Videre: *”De er mer nervøse for å tape ansikt.” ...”Nederlaget deres er at de blir avslørt på at noe ikke er bra. Det er deres frykt”.* Intervjuer: *Men vil de ta imot hjelp?”* Respondent: *”Ja, hvis de ser at det gagner dem. Det må de se, at det gagner dem.”*

Høystatusklienter skiller seg ut som interessenter ved at de har mer tydelige forventninger til hvordan barnevernet skal utføre oppgaven ovenfor dem. De har gjerne også større nettverk og flere som stiller opp for dem. Noen klienter har andre som engasjerer seg i deres sak; dette gjelder for så vidt alle klienter; men *”der er det kanskje en forskjell på de her ressursfamiliene. At annen familie melder seg tidligere på.”* Respondentene hevder at disse gjerne har maktkilder i form av posisjon eller kompetanse. *”Det er naboer og arbeidskollegaer som melder seg på for å være støtte.”* En forteller om et eksempel der mors terapeut engasjerte seg på sin klients vegne og ønsket med sin kompetanse å delta i barnevernets drøfting. Høystatusklientene har slik vi forstår dette, større mulighet til å benytte koalisjoner for å styrke sin posisjon for å få gjennomslag for sine interesser. Noen har gjennom direkte kontakt med rådmannen eller ordfører, fått forventninger til at denne kontakten er en allianse som skal gi fordeler i samhandlinga med barnevernet. Respondentene våre hevder at det i noen sammenhenger også har påvirket saken, og at effekten ikke har vært til barnets beste.

Felles trekk ved møtene med familier med høy sosial eller økonomisk status, er i følge respondentene at det stiller andre krav til kommunikasjon med dem i form av mer avansert språk: *”Men vi må allikevel justere kommunikasjonen og møtene og samarbeidet med de familiene ut fra deres forståelsesrammer. Og det er der at de har ressurser i form av verbale,*

*har forståelse og forstår begrepene så må vi kunne bruke det og hvis det er bra for det vi ønsker å oppnå med det, og det er jo at barnet skal ha det bedre.*” De er fokusert på det juridiske, hva barnevernet har mandat til å gjøre: ”Intervjuer: mens med de ressurssterke, må du følge loven? Respondent: *Ja du må helt til bunns og du må gjøre det ordentlig, og det blir kanskje tidligere fordi konfrontasjonene kommer tidligere og de er mer tydelige.*”

Respondentene beskriver at høystatusklienter forventer at barnevernfaglige vurderinger kan begrunnes i forskning. Flere hevder at de raskere avdekker de reelle problemene familien har, og at konfliktnivået er høyt i familien når barnevernet kommer inn. Noen mente at disse familiene forventer raskere behandling, de er ikke innstilt på den mer tidkrevende utredningsprosess som er vanlig i barnevernet. Dette fører til at barnevernkonsulenten forbereder seg grundigere til møter med dem, og de bestreber seg på å være mer tydelige og presise i samarbeidet med disse familiene. De forteller at det på mange måter er lettere å etablere samarbeidsrelasjon til dem; de har mer like referanserammer enn det barnevernkonsulenten opplever i relasjon til marginaliserte klientgrupper.

Respondentene forteller om hvordan klienter fra sosialklasse 4 lett er enig og underkaster seg barnevernkonsulentens forslag og vurderinger. De unngår barnevernet ved ikke å møte til avtaler, og de viser sin frustrasjon eller motstand ved å ”*kaste stoler og velte bord*”. Dette er annerledes for klientene fra sosialklasse 1. De møter til alle avtaler, og forventer å få legge fram sitt syn på problemene. Respondentene beskriver hvordan det kan være vanskelig å hente ut informasjon om disse barna og deres behov, fordi alle som står rundt barna enten av respekt for foreldrene ikke vil gi informasjon, eller de ikke har identifisert særlige behov hos barnet. ”*Disse ungene er pen i tøyet, har de klær de skal ha, foreldrene møter opp på det de skal møte opp på. Det er ikke så lett å ha noe å utsette på. De samarbeider med skolen, de holder avtaler.... (høystatusfamiliene har) det ytre på plass. De har hytte, hus og bil. Det er vanskelig å finne ut hva er det egentlig som gjør at de trenger hjelp. Det er mer pakket inn, vi må få hentet det ut. Det handler mye om hvordan vi får hentet det ut, hvordan vi får kommunisert.*” Lærere, helsepersonell og andre ser ikke barnets behov bak fasaden, og tenker ikke på det som barnevernproblematikk før problemene er blitt svært synlige og omfattende.

I maktperspektivet er konflikt en vesentlig faktor som kan skape eller hindre utvikling. For å redusere konfliktnivået, ble betydningen av barnevernkonsulentenes kommunikative ferdigheter framhevet. Konflikter med klienter fra marginaliserte forhold ble beskrevet ved at de ’velter stoler og bord’ mens konflikter med familier med høy sosial/ økonomisk status var preget av uenighet, og gjerne intens argumentering samtidig som man oppførte seg høflig og ryddig. En respondent fortalte at de vanligvis ”*prøver å finne løsninger sammen. Det er ikke ofte jeg opplever å bli veldig styrt, men det skjer, ja. Mer da fra klienten, fra disse her med høy sosial status. De har ofte villet styre meg.*”

Våre respondenter var opptatt av at informasjon er en vesentlig maktkilde for alle interessenter. Klientens egen informasjon om sin situasjon, og det andre kan opplyse om barnets situasjon, er vesentlig for at barnevernet skal kunne iverksette riktig tiltak. Når informasjon holdes tilbake, kan det oppstå konflikter. Flere beskriver større vansker med å hente ut tilstrekkelig informasjon om barn i høystatusfamilier. Hvis klienten kontrollerer informasjonen, begrenses barnevernkonsulentens maktkilder. På samme måte kan det oppleves for klienten, at barnevernet kan sitte med informasjon klienten ikke vet at de har. En respondent beskrev at når hun sørget for å ha flere samtaler med barnet/ ungdommen, ga det godt grunnlag for samarbeidet med foreldrene om tiltak. Det ga ballanse i forhandlingene dem i mellom.

### **6.1.2 BARNET SOM INTERESSENT, MAKTKILDER OG KOALISJONER**

Barnevernet skal ivareta barnets interesse når foreldrene ikke gjør det. Vi velger likevel å betrakte barnet som en selvstendig interessent fordi vårt datamateriale viser at barnevernet opplever at det kan være vanskelig å få fram barnets interesse, og å sikre at det er denne de jobber for. Barnevernet iverksetter undersøkelse og tiltak der foreldre ikke prioriterer barnets interesse foran sine egne.

Barn har i dag fått mer selvstendig rett til deltakelse og medbestemmelse i samfunnet, enn det som var gjeldende for 20 år siden. Våre respondenter problematiserer hvor vanskelig det er å sørge for at barnet respekteres som selvstendig interessent. En av dem var opptatt av konflikten mellom "barnets stemme" og de voksnes. Hun mente at de ressurssterke foreldrene i større grad hadde innflytelse som gjorde at deres syn fikk større oppmerksomhet og vekt, enn barnets. Dette mente hun hadde sammenheng med foreldrenes venner og anseelse, og at det for disse barna var færre som stilte seg på barnets side. Men hun sa også at det i slike saker kunne være personer i nettverket som virkelig sto opp for barnet. *"For det som er så komplisert i denne jobben her, er at vi skal snakke med barna, vi skal snakke med foreldrene og vi skal snakke med skolen. Og vi får så veldig mange historier og av og til så stemmer de så lite overens med hverandre. Og da er det gjerne barnestemmen som blir svakest. .... De her (høystatus)foreldrene er jo ofte veldig verbale, bruker masse ord og masse makt. Og ikke sant, så blir det litt sånn, du blir mer utfordret da, av de foreldrene... det blir litt sånn at ok, vi har faktisk mulighet til å bruke tvang, vi kan gripe inn mot foreldrenes vilje, men da skal noen kriterier være på plass. Og da er det gjerne at man må flytte barnet da, eller at en kan pålegge en barnehageplass. Men utover det er ... det ikke så fryktelig mye vi kan pålegge med tvang, sant, så hvis motstanden er stor, så blir man på en måte litt skvis ut. Så du må ha kjempehåndfaste bevis... og du må legge fram omtrent som det var en ordentlig rettssak, altså, .... i den type saker. Ja, og da blir barnestemmen på en måte, ja de får bortforklart det og de får andre, kanskje fagfolk, til å komme og si noen ting om at det her er ikke sånn som det ser ut."*

Vi har funnet at barnevernet beskriver relasjonen med høystatusfamilier som forhandlinger der en kommer fram til tiltak som kan bedre barnets situasjon samtidig som foreldrenes posisjon og verdighet beholdes. Dette innebærer gjerne tiltak rettet inn på barnets symptomer. For flere respondenter er dette faglig og etisk vanskelig. De vurderer at hvis foreldrene innser behovet for å endre egen livsførsel, vil det bedre situasjonen for barnet uten at det blir ”belastet” med alle symptomene. *”Når de kommer i kontakt med oss, så er det jo gjerne slik at det er noe med barnet. Og om vi starter samarbeidet med at barnet må få endret adferden sin og det ... trenger jo ikke være noe negativt i det. Jeg har en generell holdning til at foreldrene må jo gjøre noen endringer for at barnet skal endre seg og at vi må få foreldrene til å se det. Og det er ikke slik at høystatusforeldrene uten videre tror på meg. Disse foreldrene krever raskere handling, de må se det og stoler ikke uten videre på mitt ord.”*

Vi stiller spørsmål ved om konfliktene i disse forhandlingene med høystatusforeldre kan føre til at barnets stemme overdøves av de voksnes. En respondent sa at det i forhandlingene er helt vesentlig å få foreldrene med på å forholde seg til barnets reelle behov, og at hun må få tilstrekkelig kontakt med barnet eller ungdommen, slik at forhandlingen baseres på en autentisk beskrivelse av barnet/ ungdommens opplevelse av sine behov. En slik prosess krever både ydmyk, respektfull, fleksibel og målrettet adferd fra barnevernkonsulentens side. Den må være basert på nødvendig autoritet, men samtidig sensitivitet for de maktspekt som kan medføre at hun opplever at barnet og foreldrene stenger igjen og lukker for slik kommunikasjon. Prosessen krever både makt og ydmykhet fra barnevernets side. Noen av respondentene forteller at det er et dilemma at barnets stemme ikke kommer tydelig nok fram. Det er ikke uvanlig at fordi situasjonen ikke er alvorlig nok, ser de seg nødt til å avslutte saken, selv om de vurderer at barnet har stort behov for hjelp, fordi foreldrene motsetter seg hjelpetiltak fra barnevernet og har tilstrekkelig maktmidler til at deres interesse vinner fram. Dette er slik vi ser det, ikke i tråd med barnevernlovens intensjon, og derfor verdt å drøfte for barnevernet og sentrale myndigheter.

En kilde til makt for barnet er å kunne formidle seg selv og sine behov. Det krever at barnevernkonsulenten skaper en trygg arena der barnet opplever tillit og å bli hørt. Ofte vil barnet mangle denne arenaen for å formidle seg fordi de voksne har definisjonsmakt på hvor og hvordan møtene med barnet skal foregå. Dessuten er barnevernkonsulentene ofte vare på å presse seg på, det er allerede mange voksne med motstridende meninger rundt barnet som utøver press.

### **6.1.3 BARNEVERNKONSULENTENE, MAKTKILDER, KOALISJONER OG PROFESJONSMAKT**

Viktige interessenter i vårt prosjekt er barnevernkonsulentene. Vi undersøkte i hvilken grad den enkelte barnevernkonsulent opplevde at hun hadde makt og innflytelse på sin egen arbeidssituasjon og i hvilken grad dette var styrt av profesjonen. Alle barnevernkonsulentene

sa at de hadde myndighet til å påvirke eget arbeid.”*Jeg føler at det øker med ansiennitet. Sånn som det er nå, så føler jeg at jeg har innarbeidet såpass godt hvor grensene går, samtidig som at jeg har opparbeidet tillit. At ledelsen har tillit til meg, at når jeg sier at det er viktig, så er de med på at det er viktig. Og når jeg sier at dette ikke er så nøye, så er det ikke så nøye. Det kommer med tida, da. Nå føler jeg at jeg kan ta avgjørelser og stå bra inne for dem i møter.*”

Samtidig var den enkelte svært opptatt av at hun ikke foretok vesentlige vurderinger og beslutninger uten å ha diskutert den med fagleder eller kolleger. Vi ser at profesjonen og institusjonene i barnevernet i stor grad integreres i den enkeltes arbeidsutførelse. Deres institusjonelle makt er vesentlig fordi den gjør dem tryggere på det legale ansvaret de har. Profesjonen og institusjonene i barnevernet påvirker.”*De som har innsikt i saken, ja de jeg har tillit til da. Jeg merker jo at jeg har mer tillit til noen enn andre og de jeg har tillit til, de lar jeg påvirke meg.*”

Flere respondenter er opptatt av maktballanse i relasjon mellom klient og barnevern. I denne sammenheng er informasjon og forskningsbasert kunnskap vesentlige maktkilder. Språkbruk er også viktig; avansert språk vektlegges som vesentlig for å formidle respekt til klienter med høy sosial status. I relasjon til marginaliserte klienter, er enkelt språk viktig for å skape ballanse i relasjonen.

Vi hadde i utgangspunktet en hypotese om at i ressurskampen kunne klienter med god økonomi, gi verdikonflikter i barnevernet. Vi forventet at respondentene skulle formidle en viss motstand til familier med høy sosial eller økonomisk status som klienter, fordi de dermed opptok ressurser som marginaliserte familier, trengte (Kojan 2010). Dette fant vi ikke. Respondentene formidlet en klar holdning til at selv om det utfordret dem på mange måter, har også disse barna rett på hjelp.”*Har de et behov, så har de et behov.*” Flere sa dessuten at dette skjerpet dem. De ville gjøre det de kunne for at barnets behov skulle komme fram, selv om foreldrene ikke så behovet.

Vi har allerede omtalt forhandlinger som samarbeidsform ovenfor høystatusklienter. Partene i forhandlingene har som mål å komme fram til et resultat som gir belønning som samsvarer med styrkeforholdet mellom partene. Både for barnevernkonsulenten og høystatusforeldrene vil resultatet være vesentlig, men ønsket resultat kan være svært motstridende.

Høystatusforeldrene vil i utgangspunktet velge avvisningsstrategi, mens barnevernet inntar samarbeidsstrategisk posisjon. Foreldre som har som mål å avslutte forholdet til barnevernet, krever helt annen strategi fra barnevernets side, enn der foreldre selv ser at de trenger ressurser som barnevernet kan tilby. Barnevernet vektlegger hensynet til videre samarbeidsrelasjonen med familien, ikke minst for å kunne nå barnet med de tiltak det trenger. Det kan også være fare for at forhandlingen får preg av konkurransestrategi, fordi partene blir mer opptatt av resultatet enn av videre samarbeid. Når barnevernet ender med å

henlegge saken til tross for stor bekymring for barnet, kan forhandlingsstrategien ha vært ettergivende.

Dette viser oss hvordan barnevernkonsulentene i arbeidet med den enkelte sak, der de har fokus på å etablere god samhandling med den enkelte klient, ikke ser hvordan alle disse møtene påvirker barnevernet organisatorisk. Dermed kan de miste grep om noe av det som er så viktig for å utføre sitt mandat, å se til at barnet får nødvendig omsorg og beskyttelse. Det er en lederutfordring å fange opp disse prosessene og sørge for at de drøftes i et utviklings og kompetanseperspektiv. Slik vi ser det, har ledelsen behov for å sikre at barnevernkonsulenten behersker forhandlingsprosessen i møte med høystatusklienter godt nok til at mandatet hennes ikke blir satt til side, og at makten fordeles og benyttes hensiktsmessig.

#### **6.1.4 LEDELSEN SOM INTERESSENT, MAKTKILDER OG KOALISJONER**

Lederne og faglederne i barnevernet i Trondheim, er en viktig interessentgruppe.

Respondentene våre trakk fram som vesentlig at forvaltningslederne samarbeider tett, og derfor framstår som en sterk koalisjon. De har lagt til rette for at faglederne skal utgjøre et faglig nettverk på tvers av enhetene som gjennom diskusjon sørger for felles praksis og fagutvikling. Gjennom slik koalisjonsbygging ligger det godt til rette for at barnevernet i Trondheim skal utgjøre en sterk faglig organisasjon som kan påvirke både internt i kommunen og i barnevernets omgivelser for øvrig.

Lederne var opptatt av at de satt med en unik makt til å beslutte i enkeltsaker, på tross av de rammer rådmannen og bystyret satt. De vurderte det samtidig som innlysende at de var kvalifisert til å ha slik makt. De understreket betydningen av ledernettsverket som arena for å drøfte beslutninger som satte press på dem, enten det var av faglig eller økonomisk karakter. Dette forstår vi som både posisjonsmakt og makt over tvangsmidler. De var i ulik grad opptatt av hvordan høystatusfamilier påvirket barnevernet.

Våre lederrespondenter var opptatt av innsikt hos andre interessenter som vesentlig for barnevernet. De så det som sitt ansvar å bidra til slik innsikt ved at de sørger for at barnevernet er mest mulig åpent i sin dialog med sine interessenter og ulike fagfelt. Innsikt knyttes til i hvilken grad barnevernet har vært åpen for at interessentene skal vite nok om barnevernets arbeid, utfordringer og muligheter. Lederrespondentene brukte begrepet omdømme og de vurderte at den som kunne påvirke omdømmet, hadde makt. De pekte på sammenheng mellom omdømmet og politisk vilje til å prioritere barnevern, både med hensyn til budsjett og retningslinjer. Respondentene mente at de som har makt til å vedta rammer for barnevernet, må ha tilstrekkelig innsikt. Vurderingene deres kan betraktes som bevissthetskontrollerende makt; de ønsker å påvirke slik at informasjonen om barnevernet

skal komme barnevernets mandat til gode, både i form av politiske prioriteringer og samarbeidsrelasjoner.

Våre lederrespondenter er begge sosionomer og tilhører profesjonen. De er opptatt av sin profesjonelle rolle som fagutøver, og som administrativ leder med de organisatoriske krav rådmannen stiller til dem. De er opptatt av at de har makt til å prege fagkulturen i egen enhet, og de ønsker å påvirke omgivelsene til fordel for barnevernets oppgaver (se kap.8). Vi tolker dette slik at de er bevisst at de har stor makt til å påvirke sine medarbeidere, både i form av direkte makt ved tilsetninger, gjennom argumentasjon og ved sin personlige makt.

For ledelsen er det å knytte kontakter og danne nettverk, viktige kilder til makt. Her er mulighetene store, og våre respondenter har med lang ledererfaring stort kontaktnett. Gjennom fokus på hvordan de kan formidle innsikt til fordel for barnevernet, er påvirkningsmakten stor. Egen kompetanse sammen med den samlede kompetansen i enheten gir også omfattende ekspertise. Det er derfor grunn til å betrakte barnevernledelsens maktkilder som omfattende.

*”Noen ganger er det der jeg er mest usikker på hvor jeg har rådmannen hen, det gjør jeg. Men så er det noe med at sånn som den kommunale organiseringa er i Trondheim, har jo gjort at vi fire forvaltningslederne, vi har jo et veldig tett forhold til hverandre. Enda vi er veldig ulike, heldigvis, men vi er jo, det gir en stabilitet, tenker jeg, i forhold til hverdagen, og som kanskje er viktigere for meg enn det rådmannen på en måte utfordrer oss på. Men det er ikke dermed sagt at jeg ikke har full respekt for rådmannen. For vi har jo en kommunaldirektør som absolutt vet hva hun snakker om, det handler ikke om det. Men av og til har jeg kanskje tenkt etter at vi har hatt møter med henne, at hun ikke har helt tillit til oss. En liten usikkerhet der, ja.”* Vår respondent uttrykker her noe om forholdet mellom ledere med samme ansvarsfelt og profesjonstilknytning, samtidig som relasjonen til organisasjonen og forholdet til rådmannen beskrives. Denne mellomposisjonen som ledere gjerne står i, mellom organisasjon og profesjon, vil være særlig krevende for barnevernlederne, fordi organisasjonen krever god budsjettstyring av lederne, mens profesjonen og loven krever at det ytes riktig bistand til det enkelte barn. Dette gir uformell maktutøvelse i form av lojalitetspress i to ofte vanskelig forenbare retninger.

Siden barnevernlederskapet slik vår empiri viser, ikke har hatt særlig felles fokus på hvordan utfordringene med høystatusfamilier skal møtes, betrakter vi dette som en indikasjon på at koalisjonen ikke evner å favne dette perspektivet.

### 6.1.5 SAMARBEIDSPARTNERE SOM INTERESSENT, MAKTKILDER OG KOALISJONER

Alle respondentene nevnte barnevernets samarbeidspartnere som viktige interessenter. I samlebetegnelsen inngår en rekke offentlige tjenester: politi, barnepsykiatri, voksenpsykiatri, fastleger, skoler, barnehager, somatisk sykehus, BUF- etat og de andre BFT enhetene, for å nevne noen.

Flere respondenter nevner at samarbeidspartnere har store forventninger til hva barnevernet skal utrette. Særlig er det forventet at barnevernet ved å bruke tvangsparagrafene skal få til vesentlige endringer som kan bøte på familiens vansker og dekke barnets behov. *”De har en kjempeforventning til hva vi skal gjøre, ... til hva slags makt vi har som barnevern. Og urealistisk tenker jeg i forhold til hva vi kan gjøre og i forhold til hvordan vi jobber.”* Og *”De vi samarbeider med har jo helt andre forventninger til at vi skal bruke makten. (De mener at) det kan da ikke være så vanskelig å ta ut den ungdommen og plassere den på institusjon...”*

Barnevernkonsulentene vurderer ikke bruk av tvang som hjelpsomt på samme måte som samarbeidspartnerne gjør. Våre respondenter formidler at samarbeidspartnere ikke skiller i forventninger avhengig av familiens sosiale eller økonomiske status. Men de venter lengre med å melde bekymring til barnevernet når familien har høy sosial status.

Samarbeidspartnere har mange og ulike interesser. Respondentene peker på deres ønske om at barnevernet skal benytte sin makt til å iverksette tiltak med tvang. Samarbeidspartnere som skoler og politi har interesse av at barnevernet gjennom sine tiltak gir en enklere arbeidssituasjon for dem. Andre samarbeidspartnere som spesialisthelsetjenesten ønsker å legge føringer for hvordan barnevernet skal gjøre jobben sin, i tråd med det deres kompetanse tilsier. Andre vil ha interesse av at barnevernet ikke blandes inn fordi det kan skape konflikter i deres relasjon med klienten. Selvsagt vil de også ha interesse av at barna får nødvendig hjelp og bedre omsorg.

Deres interesse påvirker hvilke forventninger de formidler til barnevernet. Det påvirker også hvordan de omtaler barnevernet og dermed dets omdømme. Samarbeidspartneres forventninger til barnevernets makt, kan skape konflikter som i neste omgang påvirker imaget. *”Makten til andre, det ligger mye makt i hvordan en omtaler hverandre. I den praktiske hverdagen så er vi opptatt av våre nære samarbeidspartnere som godt kan være politiet for eksempel. Vi snakker pent om dem, og de snakker tror jeg pent om oss, fordi vi har kjent hverandre og har fått brynt hverandre i noen sammenhenger, og har utviklet en slags gjensidig respekt i hvert fall. Og det er jo kanskje, altså i barnevernet har vært så lukket, og vi har prøvd over flere år og jeg tror vi har lyktes ganske godt med det, å være mye åpnere enn det vi tradisjonelt var for noen år tilbake. Og det tror jeg har gjort noe med maktballansen”... jeg tror vi er blitt mye mindre påståelige på en måte, vi er flinkere til å lytte til andres synspunkt”.*



Samarbeidspartnere har ulike maktkilder. Flere av dem har ekspertise som våre respondenter vurderte som vesentlig, og som i stor grad påvirket deres arbeid. Noen ble beskrevet som viktige informasjonskilder, deres vurderinger av et barn kunne styrke eller svekke barnevernets bekymring. En av respondentene vurderte at noen samarbeidspartnere hadde vesentlig uformell makt: *”Altså det ligger jo noen voldsomme forventninger til egentlig også forandringer i”* barnevernet *”på et vis da, fordi vi skulle ha håndtert enda mye mer, altså at vi har for høy terskel, at vi skulle ha gjort noe med den.”*

En respondent beskrev hvordan kolleger i de andre BFT enheter gjennom sine beskrivelser av arbeidet og medarbeiderne i forvaltningsenhetene, påvirket arbeidsmiljøet. Gjennom å synes synd på sine forvaltningskolleger fordi der var så høyt arbeidspress, kunne medarbeider i annen BFT enhet få barnevernkonsulenten til å føle at det var synd på henne og redusere hennes engasjement. Dette forstår vi som maktutøvelse der den ene gjennom å gjøre den andre til offer, devaluerer dennes posisjon. I en bestiller- utfører organisasjon som BFT er, vil bestillerenheten har stor makt ovenfor utførerne. Maktspillet mellom bestiller og utfører vil slik vi ser det, alltid utfordre.

Samarbeidspartnere kan være en vesentlig interessent som det kan være aktuelt å inngå i koalisjon med. Barnevernkonsulenten som i koalisjon med lærer og helsesøster får en grundig beskrivelse som tydeliggjør bekymringen for barnet, vil styrke barnevernsaken. Her vil alle interessentene ha felles interesse av at barnet får nødvendig hjelp. Vi tror at barnevernet ved å etablere koalisjoner med samarbeidspartnere og å fange opp omsorgssvikt i høystatus-familiene så tidlig som mulig, vil kunne oppnå stor nytte for familiene, samarbeidspartnerne og barnevernet.

Lederne er opptatt av hvordan samarbeidspartnere opplever samarbeidet med barnevernet, og hvilke forventninger de formidler til klient og andre. Forventningene til barnevernets makt, kan skape konflikter som i neste omgang påvirker omdømmet. Barnevernlederne vil også gjennom koalisjon med samarbeidspartnere kunne få belyst utfordringer knyttet til høystatus-klientene og barnevernets rammebetingelser, eller andre interesser de har felles nytte av. Slik kan de også påvirke barnevernets image (se kap 8).

### **6.1.6 MEDIA SOM INTERESSENT, MAKTKILDER OG KOALISJONER**

Respondentene nevnte media som en vesentlig interessent i barnevernets omgivelser. De opplevde at medias påvirkning hadde stor påvirkning på deres arbeid, men på ulike måter. Fra at media laget reportasjer om foreldre som ble ”overkjørt” av barnevernet, har media nå i langt større grad søkt å belyse barnevernets rammevilkår. Denne endringen av fokus fra medias side mener respondentene har vært en medvirkende årsak til at det er kommet økte midler til styrking av det kommunale barnevernet i statsbudsjettet for 2011.

Respondenter opplevde medias påvirkningsmakt som stor. Flere nevnte at de i starten av kontakten med barn og foreldre måtte bruke tid på å avklare hvordan barnevernet jobbet, og slik rydde bort forestillinger bygd på medieoppslag. En av dem fortalte at hun aktivt valgte bort program eller reportasjer om barnevern i media, fordi hun opplevde det som belastende hvis det skulle få påvirke henne. En annen hevdet at den gjensidige åpenheten ga vesentlige endringer i medias formidling av hva barnevernet gjør. Hun la vekt på at barnevernet selv måtte være åpent for dialog med media, fordi mediene slik kunne lage mer innsiktsfulle reportasjer til publikum.

En av barnevernkonsulentene sa at når foreldre truet med å ta saken sin til media, oppfattet hun det som at hun ikke hadde gjort jobben sin godt nok. *”Du skal ikke komme dit i en sak at noen truer med å gå til media. Det skal man ikke få høre. Samtidig så skal man være åpen og ærlig og konfrontere der man må gjøre det. Men jeg tenker at den trusselen kommer fra begge leirene. Det er ikke noen forskjell der (mellom høy og lavstatus familier).”* Samtidig hevder respondentene at når klienter truer med å eksponere sin versjon av saken i media, gir det ingen direkte endring i barnevernets vurdering og beslutning. Dette kan skyldes at barnevernet har lært seg å leve med de ensidige historiene i media, og at medias påvirkning på hvordan de vurderer og beslutter, virker over tid og ikke direkte på konkret sak.

Vi ser at medias skildringer av barnevernets adferd og utfordringer, preger barnevernets aktører. Det gir ulike utslag, fra å unngå slike reportasjer, til å benytte det i samarbeidet med klienten. Medias makt blir av noen opplevd som vanskelig, noe de ikke har påvirkning på, og derfor må unngå. Andre opplever at barnevernets legitimitet er endret gjennom de reportasjene som beskriver utfordringene. Det er ulik oppfatning av om medias makt gir barnevernet opplevelse av påvirkningsmakt eller om det gir avmaktsfølelse. Men alle forholder seg til mediemakta på en eller annen måte. Deres arbeidssituasjon og definisjon av oppgaven er influert av medias omtale. Alle de kritiske medieoppslagene synes å ha gjort barnevernkonsulentene mer bevisst på makta de har ovenfor enkeltmennesket. Det har lagt til rette for ydmykhet i relasjon med klienten. Samtidig kan vi se tegn til at det har konsolidert deres makt; de velger strategier som ikke skal påvirke skjønnet deres. Vi ser at barnevernet er bevisst makta og ønsker å opptre redelig og med ydmykhet. De formidler også evne til kritisk vurdering av egen praksis. Men samtidig ser vi en annen side der refleksjonen over egen rolle og vilje til å la seg påvirke, er begrenset.

Mange ønsket å gå i koalisjon med mediene, fordi deres påvirkningsmakt er stor. Klientene ønsker å få sin versjon av saken belyst i media og har forventning til at dette kan være en måte å få gjennomslag for sin interesse. Lederrespondentene våre forteller om hvordan samarbeid med journalister har bidratt til at barnevernreportasjer har belyst ulike barnevernutfordringer. Lederrespondentene uttrykte særlig uro over hvilke reaksjoner det kunne gi om media eksponerte sak vedrørende høystatusfamiliers møte med barnevernet. De var usikre på

hvordan overordnede myndigheter ville reagere, og så at en slik sak kunne skape en annen offentlig debatt om bruk av barnevernets ressurser. Samtidig så de nytten i at dette kom fram i den offentlige debatt.

Så lenge media finner seg tjent med å skrive om barnevern, enten det er i form av gode og salgbare oppslag, eller som ledd i sitt mandat som opinionsdanner og folkeopplyser, vil de ønske samarbeid med barnevernet.

### **6.1.7 UTDANNINGSINSTITUSJONER SOM INTERESSENT**

Fire av respondentene nevnte utdanningsinstitusjoner som viktige interessenter. En av dem snakket om at utdanningsinstitusjonenes innsikt i barnevernet er vesentlig for godt samarbeid. De er med på å skape holdninger og forventninger til barnevernet, og derfor er det viktig for lederne at disse forventninger bygger på innsikt og ikke på fordommer. Utdanningsinstitusjonen har makt til å rette fokus på hvilke prinsipper og holdninger som skal påvike studenten.

Utdanningsinstitusjoner det her er tale om, kan deles i to kategorier; de som utdanner barnevernkonsulenter (i hovedsak barnevern og sosionomlinjene på høyskoler) og de som utdanner til arbeid med barn, unge og familier og som dermed er potensielle samarbeidspartnere til barnevernet. Respondentene stiller spørsmål ved deres syn på klienten slik det framstår i lærebøker og klientcase: *”Nå har jeg student og jeg sitter og ser over det de har. Og jeg tenkte at dæ, det er fordomsfullt! Det er sosialklienten altså, den enslige moren med psykiske problemer som fremstilles som case fortsatt. Så utdanningene har jo en kjempejobb å gjøre. Og litteraturen, okei, det er jo litt på vei, men jeg tenker vi har mye igjen der altså”*.

Respondentene uttrykker bekymring for at de potensielle barnevernarbeiderne ikke er forberedt på at mennesker i alle sosiale klasser kan komme i situasjoner der de strever med livet sitt, og at barn selv om de har alle materielle goder, likevel mangler omsorg.

Respondentene påpeker at alle utdanningsinstitusjoner trenger å oppdatere fakta om barnevern slik at studentene rustes til tidlig å identifisere barn og familier som strever og trenger barneverntiltak, uavhengig av familiens sosiale og økonomiske status.

Det er påfallende at flere respondenter uttrykker begrenset tro på at utdanningene følger med på forskningen og integrerer dette i undervisningen. Vi ser dette som uttrykk for liten kontakt mellom praksisfelt og utdanningen. Det kritiske synet kan vendes tilbake til barnevernet, hva har barnevernet gjort for å oppdatere seg på eller påvirke innholdet i utdanningen? Sett i sammenheng med at respondentene bare i begrenset grad uttrykte behov for mer kompetanse i arbeidet med høystatusfamiliene, kan det også forstås som forsvar mot kritikk fra utdanningene. Sosialfaglige utdanningsinstitusjoners innspill til fagutøvelsen kan forstås å bli devaluert av praksisfeltet, istedenfor at det fører til fagutvikling.

Vi tolker disse synspunkt fra respondentene slik at de ønsker seg en koalisjon mellom utdanningene og barnevernet som gir mer erfaringsutveksling mellom utdanningene og praksisfeltet. På samme måte kan tettere samarbeid med høgskolene være en koalisjon som bidrar til mer kompetente barnevernmedarbeidere på sikt, og at annet personell tidlig melder bekymring for barn som ikke har tilstrekkelig omsorg. Dette vil også gjøre hjelpeapparatet bedre rustet til å ivareta høystatusfamiliene.

### 6.1.8 DEPARTEMENT OG POLITIKERE

Politikerne har direkte makt gjennom å vedta lover og budsjett. De har mulighet til å definere fortolkningsrammene for barnevernet i offentlig debatt, og på den måten kan de påvirke forventningene potensielle klienter og allmennheten møter barnevernet med.

Politikere har etter barneverntjenesteloven, ikke mulighet til å påvirke i enkeltsaker. Politikernes ombudsmannsrolle kan ha blitt mer aktualisert ved at de engasjerer seg i barnevernssaker, slik vi jevnlig ser i media. Det at de i større grad har latt seg knytte til enkeltsaker i ombudsrollen, kan ligge til grunn for at våre respondenter uttrykker tvil om at politikere tar ansvar for barnevernets virksomhet.

Respondentene opplever at politikere som interessenter til dels står fjernt fra barnevernet, bortsett fra ved budsjettbehandlingen. En av konsulentene sa: *”Politikere? Jeg føler meg ikke så veldig nær politikerne for å være helt ærlig. Og jeg opplever mer frustrasjon over at de ikke vet hva vi jobber med. Jeg tror ikke noen av dem har satt sine føtter innenfor et barnevernkontor”*.

Samtidig beskriver lederrespondentene at lokalpolitikerne gjennom jevnlig debatt, viste stort engasjement for barnevern: *”Politikerne lokalt opplever jeg som svært opptatt av barnevern, opposisjonen sørger stadig for at det diskuteres; det er bra. De rødgrønne, har jeg en følelse av at har et ambivalent forhold til oss; kanskje vi ikke innfrir forventningene til at rødgrønn politikk reduserer behovet for barnevernet? Men likevel opplever jeg at politikerne gjennom å debattere og stille spørsmål, bruker sin makt til å påvirke og sette rammer på en god måte. Sentralt har politikerne også gitt ulike regimer som påvirker og gir ulike rammer for barnevernet. Det biologiske prinsipp knyttes til Bondevik-regjeringa for eksempel. Nå er spørsmålet om adopsjon på dagsorden, noe som gir press i en annen retning.”*

Lederrespondentene mente at det var nødvendig med mange reportasjer i media om barnevernets rammer sammen med interesseorganisasjoners press, før Stortinget i statsbudsjettet for 2011 vedtok å styrke det kommunale barnevernet. Lederrespondentene har forventninger til Barne- og likestillingsdepartementet og aktuell statsråd, men syntes samtidig avmålt i sin tillit til at forventningene vil bli innfridd.

Disse ulike synspunktene fra våre respondenter kan tyde på at politikere som interessenter har en uklar rolle ovenfor barnevernet. De beskrives til dels å ha lite innsikt, men samtidig at de

har stort engasjement og vurderer barnevern som viktig. Når respondentene uttrykker en form for forventning til at politikere skal ha innsikt i barnevernet, forstår vi det som et ønske om å ha større indirekte innflytelse på den politiske debatten, og dermed politiske beslutninger som påvirker prioriteringer i forhold til barnevern. Samtidig kan synspunktet forstås i tilknytning til uroen ledere har for at departement og politiske myndigheter ikke er kjent med at også høystatusfamilier trenger barneverntiltak. Respondentene våre uttrykker et ønske om at myndighetene skal ha nok innsikt til å sørge for nyansert debatt og nyttige beslutninger.

### **6.1.9 KOALISJONER**

Overordnet sett vil alle interessentene ønske å bidra til at barn får best mulig omsorg og utviklingsmuligheter hos sine foreldre. På samme måte vil alle være enig i at det er viktig at barnevernet gjør en kvalitativt best mulig jobb i hver enkelt sak. Men når det kommer til forståelsen av hva som er god kvalitet og hva som er best for det enkelte barn, vil interessentene ha ulike syn og strategier. Da vil spørsmålet om ressurser til å utføre oppgavene og hva som er viktigst å prioritere, stå i motsetning til hverandre.

Foreldre kan inngå en koalisjon med øvrig familie mot barnevernet, men gjennom samarbeidet kan enkelte i familien se seg bedre tjent med å inngå allianse med barnevernet mot foreldre. Slik vil koalisjoner mellom ulike interessenter være midlertidige alt etter hva den enkelte finner hensiktsmessig ut fra sin interesse. De vil veksle i tråd med hva som er nyttig for den enkelte interessent. Barnevernets makt og klare mandat gjør at de ikke kan la seg styre av de ulike alliansene uten at dette er i tråd med barnas interesse.

Interessentene må vurdere hvor mye de skal investere i koalisjoner for å oppnå sine mål. På samme måte må barnevernet vurdere sine ressurser og muligheter til å påvirke for sine mål. Vår empiri viser at barnevernet i hovedsak er opptatt av å jobbe for det enkelte barn. De bruker sin direkte og indirekte makt til å sikre bedre liv for barna, men er mindre opptatt av å oppnå dette gjennom koalisjoner og allianser.

Maktaspektet er særlig utfordret av høystatusklienter fordi de ikke uten videre aksepterer barnevernets makt.

## **6.2 MAKTDIMENSJONER I FORHOLDET MELLOM KLIENT OG BARNEVERN OG I BARNEVERNETS OMGIVELSER**

Vi vil her analysere hvordan de seks dimensjonene på makt beskrevet i teorikapittelet, kan betraktes i barnevernfeltet.

Alle våre respondenter har bevissthet om sin egen makt i kraft av stillingen. De er opptatt av at de kan ta beslutninger som kan få store konsekvenser for den enkelte familie de arbeider

med. De har regulativ makt gjennom lov og regelverk, og institusjonell makt gjennom både de uttrykte og de selvsagte reglene for hvordan barnevernet i Trondheim opptrer, handler og vurderer. Lederne har direkte makt gjennom de vedtak de ved sin signatur gjør til gjeldende beslutning om støttetiltak, og ved at de oversender forslag til vedtak til fylkesnemnda for barnevernssaker.

I møte med den enkelte klient, inntar barnevernkonsulenten en rolle som gjør det selvfølgelig for henne å styre ordet, og sørge for at møtet drøfter det hun ønsket. Selv om hun også sørger for at klienten får formidle sitt syn, er det hun som har regien. Barnevernkonsulenten skriver også gjerne referat, og siler gjennom det ut hvilke tema som er viktige i saken. Hun er profesjonell i arbeidet og har mye trening i å etablere kontakt og samarbeid med klienten. Derfor legger hun til rette for at barnets perspektiv skal få plass i møtet, også når barnet ikke er deltaker. I arbeidet sjonglerer hun mellom de ulike maktdimensjonene. Hun har direkte makt til å ta beslutninger, og indirekte gjennom å setter dagsorden. Når hun bruker sin autoritet og gir råd slik hun vurderer er til det beste for barn og foreldre, kan vi betrakte makten som bevissthetskontrollerende.

Vissheten om denne makta gjør mye med både klientgrupperingen og med barnevernet. Gjennom intervjuene tegnes konturene av at denne profesjonelle måten å iscenesette møtet med klienten, er ulikt avhengig av klientens sosiale status. Slik vi ser det, er det særlig bevissthetskontrollerende og indirekte makt som blir forskjellig. Hva som filtreres inn i beslutningsprosessen og hva som holdes utenfor, styres i større grad av barnevernkonsulenten når hun samarbeider med sosialklasse 4 enn med høystatusfamilier. På samme måte er autoritet og manipulering for at klienten skal velge det barnevernkonsulenten vurderer som best for klienten, vanskeligere ovenfor høystatusfamilier enn ovenfor de marginaliserte. Autoritet er en selvfølge både for den marginaliserte klienten å gi, og for barnevernkonsulenten å ta. Men foreldre med høy sosial status er vant til å ha autoritet selv. Derfor kan det oppleves krenkende ikke å ha den i møtet med barnevernkonsulenten. Disse foreldrene vil om de ikke selv har tatt initiativ til kontakt med barnevernet, oppleve seg som autoritet ovenfor sitt eget barn. Gjennom kommunikasjonsprosessen kan barnevernkonsulenten opparbeide seg respekt og autoritet, men hun har den ikke som en selvfølge i møte med disse familiene. Våre respondenter forteller at de i møte med høystatusfamiliene må vise fram sin kunnskap og at deres vurdering bygger på evidensbasert kunnskap, for å få tillit. De påpeker at det er en fordel å ha god innsikt i barnets situasjon, fortrinnsvis basert på ulike kilder, og særlig gjennom dialog med barnet selv. De styrer i stor grad hva som skal være tema i møtene, men opplever at foreldre også ønsker å påvirke dagsorden. Foreldre som er vant til å ha makt, er mer opptatt av å påvirke dagsorden og referat. Slik våre respondenter framstiller det, opplever de det som mer krevende å etablere en samarbeidsform som gir partene respekt, og det oppleves som utfordrende å bli korrigert på begrepsvalg i referat og vurderinger. Dette

utfordrer deres autoritet, og deres oppfatning av at de vet hva som tjener barnet og dermed også foreldrenes interesse.

Klientenes strategi for å forsterke sin posisjon i forhold til barnevernet, kan i følge våre respondenter være ulik avhengig av klientens sosiale status. Marginaliserte klienter kan gi barnevernkonsulenten foreldrerollen, og selv underkaste seg. De aksepterer forslagene barnevernet kommer med, men holder noen ganger tilbake vesentlig informasjon. De kan bevisst velge å svare på en måte som gjør barnevernet fornøyd. Når beslutninger er tatt, kan de forsøke å unngå eller hindre at beslutningen iverksettes. I følge våre respondenter har foreldre med høy sosial status en annen tilnærming, og det er lettere å komme fram til en felles forståelse av problemet. En respondent beskrev dette som et dilemma; mor ønsket et program som endret barnet, men ønsket ikke å endre på noe ved seg selv. Vi forstår det som at høystatusforeldre ønsker å beholde autoritet og forventer respekt for dette fra barnevernet. De kan velge å være nedlatende eller utfordrende ovenfor barnevernkonsulenten for å oppnå dette.

Barnevernloven gir ikke rom for at manglende ressurser kan være begrunnelse for hvilket vedtak som fattes (Wiborg, 2010). Hverken departement, rådmannen eller folkevalgte har derfor myndighet i enkeltsaker. Dette begrenser politikernes og kommuneledelsens direkte makt og gir grunnlag for å vurdere om maktutøvelsen dermed flyttes til indirekte og bevissthetskontrollerende dimensjoner.

Rådmannen har makt gjennom økonomistyring og lederavtaler ved at det stilles krav om kompetanse og kvalitet ovenfor barnevernlederen. Han har makt over enhetslederen, og skaper usikkerhet ved ikke å bekrefte at han har full tillit til barnevernlederne. Forholdet mellom rådmann og barnevernlederne kan betraktes som relasjonell makt (se kap. 4.1.8). Sett i denne dimensjonen, vil makt transformere sosiale relasjoner gjennom diskurs. Forholdet mellom lederne og rådmannen påvirkes av at makt ikke besittes, men er iboende i institusjonene og utøves ovenfra og nedenfra. Barnevernledernes opplevelse av manglende tillit kan forstås som en diskurs utviklet i ledernetverket som konsentrerer nettverkets makt og styrker denne som motmakt ovenfor rådmannen. Samtidig kan rådmannen gjennom sin kommunikasjon formidle uklar tillit til lederne, for å markere eller vinne makt. Den innsikt og kunnskap respondenten beskrev at rådmannen hadde, kan også benyttes i diskursen og styrke hans makt i relasjon til lederne.

Politikerne i Trondheim har en løpende debatt om hvorvidt barnevernet er tilstrekkelig prioritert og om kvaliteten i arbeidet er god nok. Politikerne behandler jevnlig spørsmål om barnevernets organisering, kvalitet og kapasitet. Dette medfører at også Rådmannen og hans fagstab må utforme saksframlegg og dermed beskrive og definere hvilke utfordringer som foreligger. De velger hva som skal filtreres inn i beslutningsprosessen og hva som skal holdes utenfor. Den direkte makten er begrenset, men den indirekte er betydelig. Endringene med

høyere andel høystatusklienter ble kjent for politikerne i Trondheim først i forbindelse med presentasjon av Rambøllrapporten (2010).

En av respondentene ga uttrykk for usikkerhet på rådmannens tillit til barnevernet (se mer om dette i kapittelet om legitimitet), men sa også at barnevernlederne gjennom tett samarbeid, var en vesentlig maktkoalisjon. Vi tolker dette som at respondenten opplevde denne koalisjonen som viktig for å redusere rådmannens makt. (Se for øvrig kap. 6.1)

I den relasjonelle maktdimensjonen er det vesentlig å studere hvordan diskursen påvirker, hva som er gyldig diskurs. Både barnevernet selv, rådmannen, politikere og media er slik våre respondenter formidler det, vesentlige aktører i diskursen om barnevernet. De forteller om hvordan de gjennom å være mer åpen ovenfor omgivelsene generelt og media spesielt, har opplevd at omtalen av barnevernet er endret. De oppfatter også at denne diskursendringen i media ligger til grunn for politiske vedtak om å styrke det kommunale barnevernet. Vi kan betrakte dette som at den diskurs som barnevernet selv utviklet om behov for mer ressurser, er blitt gyldig diskurs også i de politiske miljø. Tidligere var den gyldige politiske diskurs fokusert på hvordan barnevernet kunne bedre kvaliteten i møte med klienten. Dette kan betraktes som en utvikling der ulike diskurser ”avleires” i ulike miljø og så koples sammen, slik at det skapes nye oppfatninger av virkeligheten.

Som i all annen offentlig virksomhet foregår beslutninger på mange ulike nivå. Stortinget vedtar barnevernlov, og departementet utarbeider retningslinjer for hvordan loven skal tolkes og utøves. Samtidig utvikler den enkelte kommune gjerne policy for hvordan tjenestene skal utføres i form av serviceerklæringer med bakgrunn i brukerundersøkelser. Barnevernet utøves innen to forvaltningsnivå, kommunene og BUF-etat. Fortolkninger foregår i alle ledd ned til det konkrete møtet mellom barnevern og klient. Våre respondenter har påpekt stor turnover i forvaltningsbarnevernet og at klientene er svært forskjellige. Garbage-can analysen kan derfor være nyttig for å forstå hvordan det stadig vil være skiftende hensyn og føringer for hvilke forventninger den enkelte barnevernkonsulent skal ivareta. Den myndighet hun har i dette møtet gjør at hun likevel kan opptre trygg og tydelig. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 10.

### **6.3 GIR HØYSTATUSKLIENTENE BEHOV FOR ENDRING?**

Respondentene våre formidlet at de har tilpasset seg at klientgruppa er blitt langt mer variert enn det som tidligere har vært lagt til grunn. Hver enkelt sak representerer mye nytt for den enkelte barnevernkonsulent, og hun har opparbeidet erfaring med å forholde seg til hver enkelt sak som unik. Dette forklarer også motstanden vi møtte på å kategorisere klienter i sosiale klasser.

På spørsmål om behov for endringer fordi klientenes sosiale og økonomiske status er endret, sa respondentene mye om at endringen hadde skjedd over tid, og at det hadde skjedd stor grad



av tilpassing i barnevernet til de utfordringer dette har gitt. Dette kan forstås som at høystatusfamiliene allerede har presset fram endringer.

Respondentene mente at det trengs oppmerksomhet på at klienter kan være vel ansett, rike og høyt utdannede. Med henvisning til utdanningsinstitusjonene generelt, og til de sosialfaglige spesielt, påpekte de behov for at disse tar inn over seg at klientgrunnlaget er endret. De pekte på faren for at utdanningene presenterer et stigmatisert bilde av klientene. De sa videre at dette må bli kjent, slik at både samarbeidspartnere, folk flest og myndighetene forholder seg til at barn i alle familier kan komme til å trenge barnevernbeskyttelse eller hjelp. På sikt kan dette medføre at også høystatusfamilienes barn får hjelp ved tidligere innsats. Denne vurderingen om behov for endring, følges ikke av noen strategi for å oppnå endringen hos respondentene. Vi ser derimot at de setter pris på det fokuset denne avhandlingen setter på problemstillingen. De ser seg ikke selv som aktører som gjennom sine organisasjoner kan fronte behovet for endring. Det synes derimot som om de oppfatter seg selv til å ha lite makt til å påvirke slik utvikling eller endring.

For barnevernkonsulentene som er så bevisste på sin egen makt i relasjon til den enkelte familie, finner vi grunn til å undres over at makten ikke samtidig benyttes til å drive fram en endring på et overordnet plan. Vi kan forstå dette som en begrenset forståelse av hva makt innebærer. De kjenner den direkte makten de selv besitter. Vi mener de vil ha nytte av å få mer forståelse for alle de ulike maktperspektivene. Gjennom et mer bevisstgjort forhold til maktdimensjonene, kan de utvikle diskursen om makt i barnevernets kontekst og betrakte hvordan samspillet med klienten påvirkes av makt hos begge parter. Slik kan de ved hjelp av maktdimensjonene utvikle metodikk for å utføre oppgavene sine ovenfor de ulike klientgruppene. Ved å betrakte makt som en ressurs og konflikt som en mulighet for utvikling, kan de utvikle strategier og arbeidsformer som ivaretar barns interesser mer helhetlig.

Som tidligere beskrevet, sier noen av respondentene at medias belysning av barnevernets manglende rammer, har vært utslagsgivende for økte ressurser i statsbudsjettet 2011. Denne erfaringen burde gitt grunnlag for at barnevernet i større grad arbeidet videre for endringer de ser behov for. Slik vår empiri er, ser vi ikke tegn til en slik bevegelse. Dette forstår vi som manglende tro på egen makt til å endre, eller skepsis til endring. Eller det kan forstås i et institusjonelt perspektiv, der makten de har knyttes til relasjonen mellom barnet, foreldrene og de selv, og institusjonene medfører at de verken språksetter eller diskuterer andre muligheter for deltakelse og innflytelse.

Endringer i arbeidsformene i barnevernet i Trondheim, har skjedd i relasjonen mellom klient og barnevernkonsulent, på det individuelle plan. Vår empiri viser at klienter fra sosialklasse 1 er mer utfordrende enn klienter fra sosialklasse 4. Høystatusklientenes forventninger er rimelige. Det er betimelig at barnevernkonsulenten tilpasser språk og adferd til den klient hun møter, og at vurderingene har teoretisk og forskningsmessig belegg. De opplever det som

utfordrende å redegjøre for sammenhengen, men det er likevel en utfordring som gir mening. Det er like vesentlig at prosessen i samarbeidet går raskt. Det er hensiktsmessig for alle klienter. Det er derfor grunn til å hevde at utviklingen med flere klienter fra høystatuskategorien, har ført til bedre kvalitet i barnevernarbeidet. Samtidig er det viktig for barnevernledelsen å være oppmerksom på faren for at den samme kvalitetsutviklingen kun forbeholdes de klienter som krever det, og ikke kommer alle klienter til gode. Vi ser det som en ledelsesmessig utfordring å ta grep om utviklingen for å møte klientenes krav, og sørge for at den inngår i den samlede utvikling barnevernet ønsker. Vi ser at mye av det de nye klientgruppene forventer vil gi bedre kvalitet og dermed også styrket legitimitet i barnevernet.

.

## 7. ANALYSE AV LEGITIMITETSPERSPEKTIVET

For å forstå hvilke krefter som påvirker relasjonen mellom barnevern og klient, er legitimitet sentralt. Vi ville utforske hva legitimitet betyr når klientgruppa endres og formulerte derfor et forskningsspørsmål om dette:

**Hvordan vil legitimitet utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomiske og sosial status?**

Vi har undersøkt hvordan respondentenes opplevelse av barnevernets og dermed deres egen legitimitet i samfunnet, er. I det første kapittelet (7.1) vil vi gjennomgå vi hvordan våre funn kan kategoriseres innen de fire formene for legitimerende institusjoner. I kapittel 7.2 drøfter vi hvorvidt legitimiteten slik respondentene beskriver det, er funksjonell for klienter fra høystatusgruppen. I kapittel 7.3 analyseres hvordan legitimiteten utvikles og hva som bør gjøres for å styrke den.

### 7.1 LEGITIMERENDE INSTITUSJONER I BARNEVERNET I TRONDHEIM

Vi vil her presentere hvordan de ulike legitimitetsinstitusjoner framstår i barnevernet. Institusjonene vurderes ikke opp mot høystatusklientene spesielt, det fortsetter vi med i kapittel 7.2 og 7.3.

Suchman (1995) benytter begrepet ”audience” om omgivelsene rundt organisasjonen. Vi velger begrepet ”interessent” om de som har en eller annen tilknytning til barnevernet, mens vi benytter ”allmennheten” eller ”folk flest” om alle de andre som vurderer og evaluerer barnevernets legitimitet. Det gir mulighet for å betrakte hvordan ulike interessenter og samfunnet forøvrig betrakter legitimitet for barnevernet ulikt.

#### 7.1.1 LEGAL /REGULATIV LEGITIMITET

Alle barnevernkonsulentene vi intervjuet, nevnte umiddelbart lovverket som viktigst i å gi legitimitet til jobben. På samme måte ble FN’s barnekonvensjon og hensynet til barnets beste referert: *”Barnets beste og lovverket, vi må se på hvordan vi kan gjøre situasjonen bedre for barnet, barnevernloven og forvaltningsloven.”* Vi ser at respondentene har legitimitet for sitt arbeid ved å følge de regulative institusjonene. De er bevisst på at deres arbeid innebærer å kunne overprøve foreldreautoriteten som også har stor legitimitet i det norske samfunnet. Barneverntjenesteloven gjelder alle barn uavhengig av sosial klasse. Derfor er den regulative legitimiteten vesentlig for dem. En av dem beskrev dette som et beslutningshierarki eller det hun kalte ”beslutningsrekka” som institusjoner som hun forholdt seg til: *”For det første har vi jo lovverket og hele tida de retningslinjene som ligger i arbeidet vi gjør, som er politisk*

*påvirket, økonomien selyfølgelig, både nasjonalt og lokalt i Trondheim, og lokalt på bydel. (...) og så er det ned til enhetsleder".* Slik vi forstår dette er de regulative institusjonene i barnevernet så tydelige, at så lenge barnevernet handler i tråd med de regler som utgår fra beslutningshierarkiet, har handlingene legitimitet. Respondentene sa ikke noe som kan indikere at tolkning av regelverket innebar uklarheter og dermed utydelig legitimitet.

Selv om våre respondenter har en klar oppfatning av hvordan lov og regelverks skal tolkes, viser en rekke saker siste år ulik tolkning av barnevernets ansvar. Vi nevner eksempelvis den såkalte Alvdalsaken (Adressa.no, 06.01.2011) hvor barnevernet kritiseres for å ha gjort vurderinger som hverken media eller retten finner å være etter lovens intensjon. Slike saker svekker barnevernets legitimitet hos folk flest.

Vi forstår respondentene slik at regelverket for dem framstår i en kontekst der regulativ sammen med normativ og kognitiv legitimitet, integrerer tolkning av regelverket i deres faglige identitet. Respondentene opplever at regelverket er klart for dem, og de har en klar forståelse for hva som gir legitimitet innad i barnevernet i Trondheim. Samtidig vet de at andre har en annen oppfatning av når barnevernet skal benytte tvang: *"De har en kjempeforventning til hva vi skal gjøre, ... til hva slags makt vi har som barnevern. Og urealistisk tenker jeg i forhold til hva vi kan gjøre og i forhold til hvordan vi jobber."* Legitimiteten sett fra ulike interessenters ståsted, vil variere også når det gjelder hvordan regelverket skal tolkes. FN-konvensjonen og "barnets beste" er diffus, og tolkningen vil variere ut fra kulturell kontekst, og synet på barns og foreldres rettigheter. Interessenter vil slik respondenten beskriver det, mene at barnevernet i større grad bør gripe inn i saker de er kjent med. Samtidig vil allmennheten ofte ha en annen oppfatning enn interessentene, basert på sine erfaringer og hva de kan se av barnevernets virksomhet.

### **7.1.2 PRAGMATISKE LEGITIMITET**

I teorien beskrives pragmatisk legitimitet som nyttebasert legitimitet, se kap 4.3.3. I dette perspektivet vil interessentenes vurderinger av nytten ved barnevernet være vesentlig. Eksempelvis vil folk flest vurdere at barnevernet gjør det rette og samfunnsnyttige så lenge de ser at det sørger for at barn ikke lider, eller at de hindrer at barn skaper uro i nabolaget. Vi fant at barnevernlederne var mer opptatt av pragmatisk legitimitet enn barnevernkonsulentene. Lederne trakk inn begrepet tillit, og betydningen av at de som er i kontakt med barnevernet, både klienter og samarbeidspartnere, opplever kontakten positivt og omtaler den slik etterpå. Dette sier noe om hvilke kvalitetsindikatorer lederne er opptatte av hos de ansatte. Kommunikasjonsferdigheter ble trukket fram som vesentlig, alle klienter skal bli møtt på en måte som oppleves bra. På denne måten utvides tilliten til barnevernet og imaget bedres. Lederne var også opptatt av politikernes oppfatning av barnevernet.

Behovet for brukerundersøkelser kan forstås i dette perspektivet. Slike undersøkelser kan gi indikasjoner på kvalitet, men er subjektive og påvirket av klientenes forventninger og tjenestens omdømme. De bør derfor forstås som termometermåler og brukes som grunnlag for drøftinger om barneverntjenestens kvalitet. KS har evaluert brukerundersøkelser i barnevernet og anbefaler at kun foreldre og barn som mottar tiltak på frivillig grunnlag deltar.

Brukerundersøkelser basert på erfaringer fra foreldre som er fratatt omsorgen for sitt barn, er vanskeligere å få hensiktsmessig nytte av (Kommunenes Sentralforbund, 2011). Dette innebærer at det for hele klientgruppen er vanskelig å få klientens evaluering. DNBV surveyen inneholder flere spørsmål om klientenes vurdering av barnevernet og deres tiltak, og her er også foreldre som ikke har omsorg for sine barn, med. Tendensen er tydelig; klientene opplevde i stor grad barnevernets bistand som nyttig. 75 % av respondentene i surveyen vurderer at de har tillit til barnevernet. Det er forskjeller i skårer mellom kommunene, men generelt vurderes det at foreldrenes tillit til barnevernet ikke reduseres i lys av egne erfaringer (Clifford et al 2009).

I forbindelse med budsjettbehandlingen for 2011, vedtok Bystyret i Trondheim at det skal gjennomføre brukerundersøkelse i barnevernet. Dette forstår vi slik at politisk ledelse vil ha klientenes vurdering av nytten av barnevernet. I hvilken grad dette vil gi indikasjoner på legitimitet, avhenger i stor grad av hvordan undersøkelsen utformes, hvilke parametre som måles, ikke minst med hensyn til nytte. Det må klargjøres hvilke spørsmål en ønsker klientenes syn på, og samtidig ha respekt for at barnevernet også har ansvar for å handle i strid med foreldres og barns ønsker, om det vurderes nødvendig. KS anbefaler at klienter som har erfaring med at kommunen overtar omsorg for barnet, ikke inkluderes i brukerundersøkelsen, ut fra en vurdering av at disse foreldrene ikke vil kunne gi nyttige vurderinger av barnevernets virksomhet. Det må også på forhånd avklares hva klientenes innspill skal brukes til. I en brukerundersøkelse kan det tenkes at høystatusforeldre vil være overrepresentert i forhold til marginaliserte grupper, fordi de kan forventes i større grad er vant til slike undersøkelser og har tillit til at deres innspill vil ha betydning.

En respondent mente at media til dels er med på å legitimere jobben hennes. Flere mener at tilliten er styrket gjennom at medias omtale av barnevernet har endret seg. Dette kan henge sammen med at det har vært færre oppslag om enkeltsaker der barnevernet beskyldes for å ha gjort overgrep mot ”den lille mann”, og flere reportasjer der barnevernets samfunnsoppgave og utfordringer skildres. Noen setter dette i sammenheng med at barnevernet selv har blitt mer åpent, ikke minst mer innstilt til å uttale seg til media. Vi har ikke spurt om hva de tidligere reportasjene gjorde med deres legitimitet eller hvordan slike oppslag påvirket dem.

### 7.1.3 NORMATIVE INSTITUSJONER

Vi finner det hensiktsmessig å sortere de normative institusjoner tilsvarende til teorien i kap 4.3.

#### **Konsekvens eller resultatbasert legitimitet**

At det er vanskelig å måle konsekvenser eller resultat, er en generell utfordring for mange av de velferdstjenestene som offentlig sektor yter. Resultatene av barnevernets innsats er vanskelig å måle, og i den grad resultater kan identifiseres, vises de kanskje først mange år etter at tiltaket ble satt inn. For at resultater skal gi legitimitet, må de være synlige også for andre enn den det gjelder og den som kjenner til hva som er gjort.

Trondheim kommune engasjerte i 2010 konsulentfirmaet Rambøll til å vurdere kostnadsutviklingen i barnevernet i Trondheim sammenliknet med Stavanger, Bergen og Kristiansand. I rapporten drøftes hva som skal til for å måle tjenestekvaliteten. De viser til at det er problematisk å definere tydelige og målbare kvalitetsindikatorer som er objektive. Derfor er det svært vanskelig å sammenlikne kvalitet og resultat av barnevernets innsats (Rambøll Management Consulting, 2010).

Ofte vil medieoppslag om barnevernssaker være konsekvensbasert legitimitetsvurdering. I allmennheten gir slike reportasjer grunnlag for å diskutere legitimiteten. Mens interessentene kan være uenige om hvorvidt reportasjen gir et realistisk bilde av konsekvenser eller resultat. Vurdering av barnevernets resultat vil være ulikt sett fra barnevernkonsulenten, politikerer eller fra folk flest. Barnevernets klienter kan også vurdere resultat forskjellig, ut fra hvilke forventninger og erfaringer de har. I denne sammenheng kan høystatusklienter vurdere annerledes enn marginaliserte klienter. Våre respondenter var påvirket av slike konsekvensvurderinger presentert i media (se kap. 6.1.6).

På spørsmål om hvem kan gi aksept og anerkjennelse til barnevernets tjenesteutøvelse, nevnte flere av respondentene klientene, samarbeidspartnere og media. Disse interessentenes erfaring med resultat av barnevernets arbeid, oppleves som viktig legitimering for respondentene.

*”Hvem som gir (barnevernet aksept og anerkjennelse)? Ja, brukere og klienter tenker jeg kan gjøre det. Det er jo faktisk en del saker hvor man har fått til godt samarbeid og brukbare resultater. Det er jo samarbeidspartnere, helsevesenet, og de vi samarbeider med. Ja, og så har det i den seinere tid kanskje vært litt mer nyansering i fra medias side og da, hvor man faktisk kan hente noe der og.”* Intervjuer: *”at samfunnet aksepterer mer og at barnevernet har en jobb å gjøre?”* Respondent: *”ja, og det sier jo mange av de ressurssterke foreldrene og, at ”jeg syns jo at det er kjempebra at dere finns og at dere beskytte barna i samfunnet, men bruk nå ressursene deres på noen andre enn oss og barnet mitt!” Vi får mye ros, men det er bare å gjøre det på noen andre! Jeg tror nok at sånn generelt så er, de fleste syns at det er bra at det fins noe sånn vern om barn, da. ...* Intervjuer: *”men tror du at de her klientene med*

*høy sosial eller økonomisk status har gjort at det har blitt noen endringer i forhold til barnevernets legitimitet da? Ja, du sa jo kanskje det, de sier jo at det er fint at deres finnes.”*  
Respondent: *”Ja, de syns jo sikkert at det er fint når de hører om saker hvor barnvernet har vært inne og flytta barn som har levd under den her tradisjonelle vanskjøtselen eller sånn, Det er jo riktig å gjøre. Fordi de kan jo tilby noe annet, det e sånn. Men om det har gjort noe sånn for samfunnet totalt, det er jeg litt usikker på.”*

### **Prosedyrelegitimitet**

Prosedyrer, arbeidsprosesser eller rutiner som gir legitimitet er svært aktuelt for barnevernet. Våre respondenter beskrev arbeidsprosesser som ga dem legitimitet i sitt arbeid. Alle fortalte om intern struktur eller prosedyre for hvordan de drøftet sine saker med kolleger, med fagleder, i tverrfaglige team eller andre interne møtefora der enkeltsaker ble belyst og drøftet. De poengterte at de alltid drøftet sakene sine på de nevnte arenaer før viktige beslutninger skulle tas. Barnevernbeslutninger legitimeres altså internt gjennom det systemet som regulerer den enkeltes vurderinger og beslutninger. Dette interne systemet som skal sikre at alle saker er grundig diskutert før beslutninger tas, er prosedyrelegitimerende arbeidsprosess, men den er også nært beslektet med kognitiv legitimitet. Måten respondentene omtaler arbeidsprosessen på, tyder på at den er selvsagt for dem.

Internt i barnevernet i Trondheim gir disse prosedyrene stor legitimitet. Men sett utenfra vil det for mange interessenter og for folk flest kunne stilles spørsmål ved slik legitimering. Siden barnevernet i hovedsak drøfter sakene innen egen fagprofesjon, gir det sterk intern legitimering, men fordi dette er et autonomt fagfelt, er faren for at barnevernet ikke har samme legitimitet eksternt, stor. Våre respondenter var opptatt av hvordan folk flest oppfattet barnevernet og ga dem legitimitet. *”Jeg er opptatt av at barnevernet må være så åpent og transparent som mulig, slik at den offentlige debatt om barns vern og velferd kan baseres på innsikt. Likevel er dette vanskelig, fordi de enkelte saker har krav på rettsvern og skal skjermes for offentlig innsyn. Før 1993 hadde vi barnevernsnemnda, og jeg har sett verdien av at politikere hadde erfaring fra denne nemnda. Nå har politikere generelt liten mulighet for å se fra innsiden hvordan barnevernet avveier sine avgjørelser. Samtidig har opprettelsen av fylkesnemndene bidratt til økt profesjonalitet i barnevernet. Rettssikkerheten er også langt bedre, retten til å få prøvd sin sak benyttes oftere.”* I denne sammenheng forstår vi politikerne som representanter for allmennhetens legitimitetsvurdering, mens fylkesnemndene delvis er en del av barnevernet og delvis kan betraktes som en instans som har fått i oppdrag av lovgiver å sikre legitime avgjørelser i barnevernssaker.

Et annet fenomen som kan forstås prosedyrelegitimerende, er å fremme fagdiskusjon og provosere den faglige enigheten. En av lederne sa: *”jeg ønsker ikke at vi skal bli så fort enige, jeg har lyst til at vi skal brytes mye mer”*. Vi forstår dette som en intern struktur for å sikre først intern men i neste omgang ekstern, legitimitet. Gjennom at meninger utfordres og brytes

internt, er det større sjanse for at de beslutninger barnevernet tar, er prøvd fra ulike hensyn, både den allmennheten vil hevde og det ulike interessenter mener. Respondenten mener at ved slik intern meningsbryting vil de få fram ulike syn og dermed er beslutningene bedre kvalitetssikret og innenfor det som er legitimt i samfunnet.

Vi kan også betrakte rekrutterings- og opplæringsprosessen som prosedyrelegitimerende. Lederrespondentene beskriver hvordan barnevernet er opptatt av å etablere holdninger og adferd som reflekterer det barnevernet ønsker å bli oppfattet som, gjennom rekruttering, opplæring og veiledning. Slik adferd gir legitimitet til barnevernet, ovenfor dem det er synlig for, så fagforeninger, kommuneledelsen og internt i barnevernet.

Profesjonsetikk kan også betraktes som prosedyrelegitimitet. Våre respondenter berørte yrkesetiske hensyn og profesjonsverdier indirekte. En av respondentene uttrykker yrkesetiske dilemma knyttet til forholdet mellom klienter med høy kontra lav status slik: *"Jeg tror nok du går noen ekstra runder for å være sikker på at du har tunga beint i munnen fordi de lettere tar deg. Selv om jeg i de sakene med lav status så er det like riktig, jeg blir veldig opptatt av å gjøre det riktig. Fordi det er uetisk av meg å utnytte at de har lav sosial status. Jeg gjør det av andre grunner, så jeg føler at jeg gjør det mer rett ovenfor de som står lavt. Ovenfor de med høy så gjør jeg det for å ha mitt på det rene, og det syns jeg er en ubehagelig motivering for å jobbe. Men det blir likevel det du må gjøre fordi du blir nagla til veggen i neste omgang."*

Profesjonsetikken er uttrykt i egne yrkesetiske retningslinjer. Selv om yrkesetikk diskuteres ofte i barnevernet, kan den tildels også oppfattes som en kognitiv institusjon; ofte vil yrkesetiske refleksjoner være tatt for gitt for barnevernkonsulentene. *"Jeg tror at dette med legitimitet er forferdelig viktig for oss, men vi er lite artikulert på om det tenker jeg om det. Og det er det vi prøver å få litt mer tak på. Det er veldig denne juridiske strukturen som gir oss mandatet, ikke sant. Men så er det og sånne ting som yrkesetikk vår. For når du personifiserer det litt så handler det om at vi har noen etiske krav til oss selv. Og da veldig i forhold til det barnet som du opplever en sterk forpliktelse i forhold til."*

### **Strukturlegitimitet**

Symboler og signaler som gir strukturlegitimitet er en intern organisasjonsstruktur. Barnevernet i Trondheim har en spesialisert struktur, og er klart hierarkisk med barnevernkonsulenter, fagleder og enhetsleder. Denne strukturen uttrykker myndighetsrammer som sikrer styring, kompetanse og kvalitet, og symboliserer dermed at organisasjonen er til å stole på. Beslutningsstrukturen beskrevet under prosedyrelegitimitet, kan også forstås som strukturlegitimerende.

Flere respondenter nevnte tverrfagligheten i BFT som en vesentlig struktur for kvalitet i arbeidet. Dette er et strategisk grep fra Rådmannens side, og ligger som prinsipp for BFT organisasjonen. Alle saker som kan ha nytte av tverrfaglig belysning, skal sikres dette gjennom enhetens interne rutiner.



Strukturen kan forstås ulikt internt og eksternt. Politikerne i Trondheim vurderer strukturen som legitim, mens deler av barnevernets profesjonsmiljø er kritiske til den struktur Trondheim kommune har valgt for barnevernet.

### **Personlig legitimitet**

Siden en av oss er leder i organisasjonen vi forsker på, vil vi ikke begi oss inn på å identifisere ledere med særlig karismatiske egenskaper. Slik analyse blir det vanskelig for oss å diskutere uten at det blir for nært.

Men vi vil likevel påpeke at organisasjonen kan ha nytte av å reflektere over om det hemmer eller fremmer legitimitet at alle fire barnevernlederne har mer enn 12 års fartstid i stillingene.

## **7.1.4 KOGNITIV LEGITIMITET**

De kognitive institusjonene er vanskelige å identifisere gjennom intervjuer. (Se også kap 8.) De er så selvsagte for barnevernet at de tar dem for gitt og har vansker med å språksette det. Vi har derfor gransket respondentenes reaksjoner på våre spørsmål, for å se hva som vakte reaksjoner. Flere ga respons på at spørsmålene ga ettertanke, og de syntes til dels at spørsmålene var vanskelige å besvare. Det er en indikasjon på at vi berørte kognitive institusjoner.

En av respondentene kom inn på kognitive institusjoner slik: *”Men da blir det kanskje mer indirekte, slik at det blir en del av oss. Det er ikke noe som vi bruker som argument eller aktivt i drøftingene. Jeg tror det bare er opp (til drøfting som tema), og så er det en del av oss, i det vi utfører. Vi integrerer ganske kjapt trur jeg, i hvert fall det vi ser matcher oss.”*

Forventningen til barnevernkonsulenten om å møte hver klient med åpenhet for deres spesielle situasjon og å finne ”tonen” med den enkelte klient som gjør at et blir god kommunikasjon for begge parter, kan forstås som en kognitiv institusjon. Respondentene beskriver dette som noe de gjør, og som det er nødvendig å trene på.

Vi har allerede nevnt ’barnets beste’ under regulativ legitimitet, men finner at dette også er en viktig normativ institusjon og den har kognitive perspektiver. Hva som er barnets beste, vil være gjenstand for faglig skjønn, selv om dette for barnevernet i mange sammenhenger er selvsagt eller tatt for gitt. Faglig skjønn er sammensatt av både kompetanse, tatt-for gitt-”sannheter” og normativt legitimerte vurderinger. ”Barnets beste” er et begrep som for våre respondenter er sterkt meningsbærende. De diskuterer ikke begrepets institusjonelle verdi eller hva det betyr, selv om det er rom for nyanser tilpasset det enkelte barns situasjon. Alle i vårt intervjumateriale sier at barn har rett på beskyttelse og omsorg uavhengig av hvilken sosial klasse de tilhører. Fordi utdanningene vektlegger sammenhengen mellom barnevern og sosialt marginaliserte grupper, forventet vi å finne holdninger hos respondentene som tilsa at

høystatusklienter ble vurdert som mindre aktuelle for barnevernstiltak (Kojan, 2010). Imidlertid er kognitive institusjoner de mest kraftfulle, og vi finner grunn til å hevde at 'barnets beste' -institusjonen har mer kognitiv styrke enn det at barnevern er knyttet til sosiale problemer. Barnevernkonsulentene formidlet at det var utenkelig at ikke alle barn skulle ha lik rett til beskyttelse og omsorg. *"Barnet har en rettighet uavhengig av foreldrenes økonomi."*

En annen måte å tilnærme seg kognitiv legitimitet, er via refleksjoner om noe var annerledes før enn nå. Respondentene nevnte i flere sammenhenger at medias omtale av barnevernet har endret seg. Tidligere var reportasjer om barnevernet vanligvis preget av foreldres kritikk til barnevernet som ikke la tilstrekkelig vekt på deres syn eller rettigheter. Barnevernet ble også kritisert for å være lukket, benytte taushetsplikten som begrunnelse for ikke å uttale seg, og i liten grad å lytte til kritikk. Vi forstår respondentenes beskrivelser av betydningen av transparens og ydmykhet ovenfor klienten som uttrykk for at medias kritikk er tatt til etterretning, og har påvirket kognitive institusjoner i retning av mer ydmykhet og åpenhet.

## **7.2 ER INSTITUSJONENE FUNKSJONELLE OVENFOR "NYE" KLIENTGRUPPER?**

Vi analyserer her hvordan institusjonene fungerer i forhold til disse høystatsklientene. Til sist i kapittelet vurderer vi om samfunnet har annet syn på om institusjonene er funksjonelle ovenfor høystatusklientene.

Respondentene våre forteller at klientgruppa er blitt mer sammensatt over tid. En av dem sa det slik: *"Det er mange år siden vi så på folk at dem var klienter i barnevernet, altså."* Flere understreket at større andel av klientene har minoritetsetnisk bakgrunn, og de mener at den utviklingen har skjedd parallelt med økt andel klienter med høy sosioøkonomisk status. Vi spurte om denne utviklingen har gitt utfordringer. Reaksjonen på det er at endringen har skjedd så gradvis at den ikke er opplevd som så utfordrende. Det at det nå er dokumentert at ikke alle klienter er kulturelt og materielt fattige og marginaliserte, er det nye.

Tross dette, kom respondentene inn på flere utfordringer høystatusfamiliene representerer. En er at de *"identifiserer seg ikke med å være barnevernets klienter."* *"Å være en som skal ta imot noe fra barnevern tiltak, det... den terskelen er høy altså. Den er kjempehøy"*. Dette kan slik vi ser det, utfordre den normative legitimiteten. Respondentene peker på at høystatusklienter forventer å bli møtt med klar tale og gjerne med et faglig avansert språk. De sier også at de er opptatt av begreper brukt i skriftlige dokumenter, og gjerne vil påvirke innholdet og ønsker andre formuleringer. Flere respondenter sier at de forbereder seg på en annen måte til møter med klientene fra høystatusgruppen, slik at de kan vise til forskning eller annen dokumentasjon som grunnlag for barnevernets vurderinger. Barnevernkonsulentene og høystatusklienter har i større grad felles referanserammer, felles verdier og det er lettere å

snakke med disse klientene fordi de er i stand til å forstå begrepene som barnevernkonsulentene bruker. Derfor beskriver respondentene at samarbeidet med høystatusforeldre er enklere. Dessuten er det mindre grad av støy i slike saker, de opptrer punktlig og høflig i møter, og ”velter ikke stoler”.

Klienter med høy sosioøkonomisk status ønsker at saksbehandlingsprosessen skal være rask og effektiv, og krever dermed avvik fra barnevernets tradisjonelle prosessuelle arbeidsform, som i denne sammenheng forstås som en normativ institusjon. En av respondentene har erfart at i denne type saker kommer de egentlige problemene raskere til syne, enn i saker med marginaliserte familier. Dette står i kontrast til andres erfaring med at det er vanskelig å få fram informasjon om barnets behov fra andre offentlige instanser.

Velutdannede foreldre ønsker oftere et program de kan gå gjennom, som sørger for at barnets problem reduseres: *”hun mora der etterspør sånne programmer, kan vi tilby et program, sånn fra a til å, som de kan gjennomføre som familie sånn at barnet deres ikke blir så vanskelig, så de slipper å være så sint på barnet.”* På spørsmål om det blir andre tiltak eller løsninger for klienter med høy sosial status, er tendensen i respondentenes svar at barnevernet har andre forventninger til hva disse familiene skal klare å rette på. *”Intervjuer: Betyr det at du har større forventninger til høystatusforeldrene skal få til endring?” Respondent: ”Ja det har jeg. Du regner med at de skal forstå det og har ressurser til å klare det.”* Igjen er barnevernets normative institusjoner utfordret.

Særtrekk ved høystatusfamiliene kan også påvirke barnevernets pragmatiske legitimitet. Barnevernkonsulentene opplever at det til dels er lettere å samarbeide med høystatusklientene, fordi det er enklere å etablere dialog. Samtidig har høystatusfamiliene krav til hvilke tiltak som skal iverksettes. Dette synes å være lite diskutert og vurdert både hos barnevernkonsulentene og hos lederne. Det er tydelig at dette i liten grad er sett i sammenheng med legitimitet, noe som kan være et vesentlig ledelsesmessig problem i framtida. Hvis barnevernet ikke har en klar holdning til hvilke forventninger klientene skal oppleve seg møtt på, kan praksis utvikle seg i ulike retninger. Mange vil arbeide for å imøtekomme høystatusfamilienes krav, og faren for at de dermed får for stor andel av ressursene, er tilstede. Dette forsterkes av at disse barns behov for hjelp identifiseres seinere, og dermed gjerne har mer omfattende behov.

Både lederrespondentene og barnevernkonsulentene forteller om opplæring og veiledning som gir tilhørighet innenfor de normative institusjonene. Samtidig er lederne opptatt av å rekruttere medarbeidere som har de rette holdningene og som allerede har et godt grunnlag for å identifisere seg med institusjonene. Flere understreker betydningen av å kommunisere slik at det representerer de holdninger og verdier barnevernet vil være kjent ved. En forteller også at medarbeidere som ikke passer inn og lever i tråd med de kognitive institusjonene, ikke kan bli værende i organisasjonen. Hvis slik rekruttering medfører at de som jobber i barnevernet har

samme oppfatning i alle spørsmål, kan det medføre fare for at de normative og kognitive institusjonene stivner og ikke følger samfunnets utvikling. Slik utvikling kan redusere samfunnets legitimering av barnevernet.

En respondent reflekterte over det at barnevernet tradisjonelt har benyttet sakkyndiges uttalelser for å få økt den regulative legitimiteten ved egne fagvurderinger. *” jeg opplever at vi større grad blir trodd av rettsvesenet når vi ha fakta og svart på hvitt, og barnevernet er ikke fakta og svart på hvitt. Vi har forklaringsproblem i nemnda og vi må alltid hente med oss spesialister og sakkyndige og!!! Det bør egentlig holde at vi sier at vi ser.. og det er et legitimitetsproblem synes jeg!”* Dette indikerer, mener hun, at barnevernet har trengt annen kompetanse for å sikre riktige beslutninger, og hun ønsker at kompetansen barnevernet selv innehar, skal bli tilstrekkelig. Sakkyndige benyttes gjerne i spørsmål om omsorgsovertakelse av barn fra velutdannede foreldre, som en ekstra kvalitetssikring fordi en forventer at dette skal være vanskeligere å avgjøre for fylkesnemnda. Slike sakkyndige vurderinger kan forstås som at de bekrefter barnevernets både normative og pragmatiske legitimitet, men den kan også undergrave den, slik respondenten påpeker.

Opplevelsen av å være mistenkt for ikke å opptre innenfor de institusjonene, synes for respondentene å være ubehagelig. De forteller at de blir veiledet av leder eller fagleder, men i liten grad korrigert. Det kan bety at de ikke trenger så tydelige instruksjoner i å følge institusjonene, eller at de kognitive institusjonene er så sterke at det ikke medfører brudd. En av barnevernkonsulentene forteller om hvordan dette virket på henne. I arbeid med en sak der foreldrene hadde høy utdanning, opplevde hun seg mistenkt for *”å ha en egen agenda for å sitte der. For hadde de hørt det jeg sa og trodd på det, (...) så hadde de forstått at dette er det jo ikke fra barnets beste. Jeg sitter jo ikke og finner på og svartmaler mor fordi jeg har lyst. Men fordi barnet faktisk har en stor sannsynlighet for å bli skadelidende”*. Det å mistenkes for å ha en egen agenda, oppleves som veldig ubehagelig og urettferdig for henne. Barnevernkonsulentene vil bli oppfattet i tråd med både regulative og normative institusjoner, hvis ikke, mangler de legitimitet. En av de normative institusjonene er altså at adferden og de faglige vurderingene er representative for enheten og ikke bare ens egen oppfatning. Denne erfaringen tok bort motivasjon for jobben i en periode, fortalte respondenten.

En av lederrespondentene var veldig opptatt av at klientenes opplevelse av samarbeidet med barnevernet, er helt avhengig av hvordan utgangspunktet for kontakt med barnevernet artet seg. Når foreldre selv ber om hjelp fra barnevernet, vil klienter fra høystatusgruppene forvente service. De vil formidle sine synspunkt på at livet er blitt vanskelig og at de trenger bistand. Foreldrene som opplever at andre har meldt bekymring for deres barn, har i utgangspunktet langt mer motsetningsfylt forhold til barnevernet. På samme måte vil de som enten ikke ønsker hjelp til sitt barn eller ønsker annen type hjelp enn det de tilbys, oppleve at tiltak og hjelp blir påtvunget dem. Disse ulike utgangspunkt for erfaringen med å være barnevern-

klient, vil påvirke deres omtale av og opplevelse med barnevernet. For oss er det en interessant observasjon at barnevernkonsulentene vi intervjuet ikke var opptatt av dette. De hadde fokus på hvordan de kunne skape funksjonell og god samarbeidsrelasjon med både barnet og foreldrene, og var opptatt av sitt ansvar for å skape en god relasjon uansett utgangspunkt for relasjonen. De beskrev dessuten utfordringene med at det oppstår mer eller mindre ønskede eller påtvungne diskusjoner underveis i samarbeidsforløpet uavhengig av hvordan utgangspunktet for samarbeidet er.

Vi forstår dette slik at leder, som i mindre grad møter klienter direkte, kategoriserer klientene i de som ønsker barnevernets hjelp og de som ikke gjør det. Barnevernkonsulentene har ikke behov for en sånn inndeling. Slik vi ser det, er det å etablere slike kategorier i seg selv hensiktsmessig hvis det gir diskusjoner og fremmer nye tankeprosesser og utvikling. Men her mener vi det vil være mer hensiktsmessig for barnevernet, både lederne og medarbeiderne, å analysere hva som skjer når det oppstår en situasjon der familien opplever at barnevernets interesse ikke samsvarer med en eller flere av partene i familien. En slik analyse kan gi dobbeltkretsprosesser (se kap. 4.4) som øker bevisstheten om hva i slike situasjoner er hensiktsmessig adferd hos den enkelte aktør. Bevisstgjøring av de kognitive institusjonene vil også være en fordel for familiene. Diskusjonen kan klargjøre hva som er hensiktsmessig ovenfor de ulike familiene og barna. Hva fungerer godt i kommunikasjonen med klienter med høy sosioøkonomisk status, og hva fungerer bedre i samarbeid med de marginaliserte klientene.

Respondentene påpeker at noen både innen barnevernfeltet, av samarbeidspartnere, utdanningsinstitusjoner og myndigheter ikke legger til grunn at barnevernproblemer forekommer i alle deler av samfunnet. Dette opplever respondentene som stigmatiserende og fordomsfullt. Dette forstår vi som en beskrivelse av manglende samsvar mellom barnevernets og samfunnets institusjoner om hvem som passer inn i betegnelsen barnevernklient.

Respondentene vurderer det som vesentlig at kunnskapen om at barnevernets klienter omfatter alle typer mennesker uavhengig av sosial klasse, blir allment kjent. Vold, rusmisbruk og psykiske problemer er ikke bare noe som forekommer hos de som er kulturelt og materielt fattige. Samtidig er det heller ikke en direkte sammenheng mellom å være fattig og yte manglende omsorg for barn. Det er nødvendig at dette debatteres i befolkningen, slik at det ligger til grunn for den vurdering alle skal kunne handle på grunnlag av, når en registrerer at et barn har det vanskelig.

Respondentene uttrykte uro for at barnevernets institusjonelle forståelse for hvem som kan være barnevernklient, ikke er delt i barnevernet eller i ansvarlig departement og av politiske myndigheter. Dersom de politiske myndigheter ikke vet at barnevernets klienter består av mennesker fra alle sosiale lag av samfunnet, kan både kompetanseutviklingstiltak, og retningslinjer for ytelser, arbeidsformer og andre utviklingstiltak resultere i sviktende

legitimitet. Vi kan se for oss oppslag i media som problematiserer at velstående foreldre med høy utdanning får kostnadskrevende barneverntiltak til sine barn. Barnevernet har behov for å være i takt med den allmenne oppfatning av barnets beste og rett til hjelp og beskyttelse. Er barnevernet i utakt med folk flest sin oppfatning her, har de grunn til å være bekymret for hvor en politisk debatt om dette kan føre hen.

Empirien vår formidler at barnevernet har tilpasset seg at klientgruppa er blitt mer sammensatt enn det som tidligere var dokumentert. Minoritetsetniske familier og familier med høy sosial og økonomisk status, strever også i sine liv, deres barn har også behov for beskyttelse og bedre omsorg. Respondentene formidlet at de har tilpasset seg nye klienters behov i stor grad. Dette tilsier at barnevernets normative og kognitive institusjoner er funksjonelle selv om nye klientgrupper utfordrer dem. Men respondentene pekte på at det er et legitimitetsproblem at høystatusforeldre i utgangspunktet ikke oppfattet barnevernet som en tjeneste for dem. De sa også at andre offentlige tjenester som gjerne melder bekymring for barn, venter lenger med å varsle bekymring for høystatusfamiliens barn. Samtidig stiller høystatusfamiliene andre og større krav til barnevernet. Det er antakelig barnevernets image og deres oppfatning av at de ikke er typiske barnevernklienter, som hindrer dem fra å organisere seg eller å fremme sine krav til barnevernet gjennom media. Om de politiske myndighetene og departement ikke er forberedt på at slike utspill vil komme, kan det ha store konsekvenser for barnevernets legitimitet.

Vårt empiriske materiale viser at det er lite debattert og kjent at høystatusfamilier mottar barneverntiltak. De regulativer institusjonene har klargjort at barnevernet ikke er forbeholdt noen sosiale klasser i samfunnet, det er barnets situasjon som avgjør om det er behov for barneverntjenester. Det synes som om samfunnets kognitive institusjoner tilsier at det er de marginaliserte gruppene som trenger barnevern. Dette viser at barnevernets og samfunnets institusjoner er i utakt. Våre lederrespondenter har uttrykt bekymring for denne mangelen på samsvar, og ønsker at myndighetene erkjenner og klargjør at behovet for barneverntjenester må forstås som tilgjengelig for den som trenger det, uavhengig av sosial posisjon.

### **7.3 HVORDAN IVARETAS OG UTVIKLES LEGITIMITETEN?**

Barnevernkonsulentens beslutninger og handlinger hviler i barnets beste og loven, og får slik grunnlag for legitimitet. De er klar over at deres jobb er å vurdere behovet for inngripen i foreldres myndighetsområde, at de kan sette den voksnes myndighet i eget liv og ovenfor sine barn, til side. Så dramatiske handlinger trenger sterk legitimitet; og den regulative legitimiteten har barnevernet i loven som gir dem myndigheten til slike handlinger. Samtidig er de vare ovenfor ”folk flest” sin forståelse for barnevern; det er viktig for dem at folk flest også slutter opp om forståelsen av at barns rett til omsorg og beskyttelse skal gå foran voksnes

rett til å leve slik de selv velger. Det er ikke nok at de folkevalgte en gang vedtok loven som ga dette mandatet. Barnevernkonsulentene er opptatt av å opptre slik at denne oppfatningen i folket består. Særlig er lederne opptatt av at både samarbeidspartnere, klienter, politikere og overordnede skal ha tillit til barnevernet. Her ser vi at den pragmatiske legitimiteten er vesentlig.

Vi fant vi at barnevernet i stor grad kan vurdere og handle i det lukkede rom fordi loven gir mandat til å opptre autonomt. Dette er kompensert for med barnevernets klare normative institusjoner som gjør at den enkelte ikke handler på egne vegne. Alle vurderinger og beslutninger kvalitetssikres gjennom drøftinger i interne fora. Det tette nettverket mellom barnevernlederne er slik vi ser det, uttrykk for noe av det samme. Det er krevende å stå alene med det som kan oppfattes som kontroversielle avgjørelser av de som står utenfor barnevernet. Den sterke lederkoalisjonen gjør det tryggere å ta slike avgjørelser, samtidig som den gjør at lederne tør å ta flere ukonvensjonelle avgjørelser fordi de står samlet.

De barnevernbeslutninger som griper sterkest inn i privatlivets eller familiens fred, tas av fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker. Slike vedtak kan også ankes inn for det ordinære rettssystemet. Dette synes for barnevernet å være en vesentlig legitimitetskontroll. Når barnevernets forslag ikke får tilslutning, oppfattes det enten som at barnevernet ikke har gjort jobben sin grundig nok, ikke har fått kommunisert sitt syn tydelig nok, eller at de ikke vurderer i tråd med den allmenne rettsoppfatning. Denne legitimitetskontrollen kan trekkes lenger enn det vi ser barnevernet gjør i dag. Sakene som fremmes for nemnd, er vurdert å være sikret å få et slikt vedtak som barnevernet innstiller på. Derfor blir det oppfattet som en form for nederlag om en ikke får medhold i nemnda. På denne måten testes ikke hvor legitimitetsgrensa går og i hvilken grad den utvikles over tid; barnevernet sørger for gjennom sine institusjoner å holde seg trygt innenfor de legitime rammene sine. En slik praksis kan føre til at de normative og kognitive institusjonene stivner og blir mindre dynamiske, hvilket kan være uheldig over tid. Det at heller ikke media synes å fokusere når barnevernet handler på grensa av det samfunnet vurderer som legitimt, bør medføre at barnevernet selv er på vakt.

Bystyrets beslutning om at det skal gjennomføres brukerundersøkelser, forstår vi som et politisk grep for å sikre barnevernets legitimitet. Målet med undersøkelsen må være avklart på forhånd, og det er viktig at nytten av slike undersøkelser ikke isoleres, men at den inngår i en større diskusjon om hva som indikerer kvalitet i organisasjonen.

En respondent beskriver noen av trendene som er i utvikling i den allmenne oppfatning; det biologiske prinsipp, barnets rett til å bli hørt og synet på vold i familien. Hun beskriver at holdningene til slike tema endres og utvikles, både på grunn av mer kunnskap, men også påvirket av andre mer utydelige sammenhenger. *"Og så er det jo en del sånne overordnede holdninger i samfunnet i forhold til privatlivets fred blant annet, og det biologiske prinsipp,*

*og såne ting som jeg tenker styrer en del av det, da. Og så har det vært mer fokus på i det siste å få løftet barnets beste, oppi det igjen.”*

*”Jeg har tenkt en del på om barnevernet er dynamisk eller veldig pragmatisk. Jeg tror at behovet for legitimitet har gjort at barnevernet i liten grad går i forsvar når kritikk reises. Vi lytter og tilpasser oss; og har kultur for å søke å følge de signaler opinionen eller myndighetene gir. Kanskje er det behov for en gjennomgang på om dette går for langt. Samtidig tenker jeg det er en vesentlig styrke for legitimiteten til barnevernet. Det er viktig at den enkelte aktør er bevisst legitimitetsperspektivet og handler slik at dette er ivaretatt. Jeg registrerer jo også at det er helt grunnleggende for profesjonskulturen vår; alt vi gjør skal være fundert på vårt mandat.”* Vårt empiriske materiale gir grunnlag for å hevde at barnevernet i Trondheim er opptatt av å fange opp trender og holdningsendringer til barn og barnevern i befolkningen. De er opptatt av at barnevernet må være transparent eller åpent for debatt og innsikt, slik at en ikke risikerer at barnevernet utvikler institusjoner som gjør at de kommer på kollisjonskurs med den allmenne oppfatning om barns rettigheter. Vi forstår dette som en prosess som skaper mening og synliggjør barnevernets institusjoner, mens den praksis som ga et lukket barnevern som i liten grad kommuniserte med sine omgivelser, er redusert eller usynliggjort.

Mange tar til orde for at barnevernets kompetanse må heves. Dypere og mer omfattende kunnskap har betydning for hvordan barnevernets legitimitet vurderes både internt og hos allmennheten. Men vi ser også fare ved at barnevernet kan utvikle en kultur der de blir for sikker på sin uangripelige kompetanse, og mindre ydmyk og lyttende til samfunnets vurdering av barnevernets resultater og arbeidsformer. Slike fagkulturer har vi sett eksempler på i andre kompetansekrevede fagfelt. For å sikre høy legitimitet er det viktig for barnevernet å øke kompetansen i kombinasjon med en åpenhetskultur.

En respondent er opptatt av at tydelige strukturer i organisasjonen vil bidra til å regulere vurderingene til den enkelte barnevernkonsulent, fordi mindre rom for skjønn, sikrer legitimitet. Dette synspunktet kan diskuteres. Legitimiteten trygges bedre der strukturens funksjon sikrer diskusjon, refleksjon og personlig og faglig bevisstgjøring hos den enkelte.

Våre respondenter, og særlig lederne, er opptatt av tillit. Tillit i denne sammenhengen dreier seg om tillit *fra* politiske myndigheter, overordnet i kommunen, samarbeidspartnere og fra klientene. Noen av respondentene uttrykker usikkerhet på om de har full tillit fra rådmannen. En sa det slik: *”vi har jo en kommunaldirektør som absolutt vet hva hun snakker om, det handler ikke om det. Men av og til har jeg kanskje tenkt etter at vi har hatt møter med henne, at hun ikke har helt tillit til oss. En liten usikkerhet der, ja.”* Rådmannen mottar jevnlig henvendelser fra klienter som er frustrert og beklager opplevelsene sine med barnevernet. Dette gjør at rådmannens inntrykk av hvordan barnevernet arbeider, noen ganger påvirkes av disse historiene, mens lederne vil se slike henvendelser som en liten andel av alle de sakene



som håndteres og som ikke medfører beklagelser. Dette gir asymmetrisk innsikt i barnevernets adferd ovenfor klientene, og dette kan igjen føre til uklar kommunikasjon mellom rådmannen og barnevernlederne. Respondentens utsagn forstår vi som at denne kommunikasjonsmessige uklarheten gjør at hun sitter igjen med usikkerhet knyttet til tillit. Slik vi ser det, kan kommunen ha nytte av at det samlede BFT-lederskapet sammen med rådmannen drøfter hva som skal være deres felles innsats for å styrke barnevernets legitimitet. Dette kan rydde i den usikkerhet respondenten beskriver med hensyn til tillit fra rådmannen og gi mer samlet kraft i den innsatsen alle lederne nå legger i å styrke legitimiteten på hver sin måte.

Nye klienter skaper utvikling, hevder en respondent, og utviklingen kan føre til bedre kompetanse enten det er i form av holdninger, ferdigheter eller kunnskap. Hun er opptatt av at barnevernet trenger å jobbe med holdningene slik at også høystatusgruppene blir møtt uten fordommer og med intensjon om at den som trenger hjelp skal få det.

Som påpekt tidligere mener respondentene at høystatusforeldre har opplevelsen av at de ikke egentlig passer inn i barnevernets målgruppe. Dette gir behov for en debatt om barnevernets plassering i det offentlige velferdssystemet. Vårt empiriske materiale gir grunn til å hevde at det offentlige hjelpeapparatet og utdanningsorganisasjonene forstår barnevernet som en tjeneste for marginaliserte grupper. Dette gjør at det er vanskelig for barn i høystatusfamilier å få rett hjelp tidlig nok. Samtidig ser vi indikasjoner på at barnevernet i Trondheim er i ferd med å bevege seg fra den sosialfaglige institusjonen om å hjelpe de hjelpeløse og marginaliserte, til å gi beskyttelse og hjelp til de barn som trenger det.

Ved å legge om strukturer og synliggjøre tydeligere at barnvernet er en tjeneste for alle barn som mangler beskyttelse og omsorg, kan det stigma mange nå opplever, fjernes. Barnevernet bør i allmennheten oppfattes som en tjeneste på lik linje med helsevesenet. Vi sier ikke med dette at barnevernet skal bli en del av helsetjenesten, men barnevernets myndigheter må sørge for at barnevernet oppfattes som en tjeneste for alle som trenger den uavhengig av foreldres økonomi, utdanningsnivå eller sosiale posisjon.

## **8 ANALYSE AV ORGANISASJONSKULTUR**

Vår problemstilling fokuserer på organisering og ledelse av barnevernet. For å forstå hvordan barnevernet påvirkes av at klientgruppene endres, ser vi det som viktig å analysere organisasjonskultur og identitet i barnevernet. Vi har følgende forskningsspørsmål:

### **Hvordan utfordres barnevernets organisasjonskultur og identitet av klienter med høy sosioøkonomisk status?**

Vi vil i kapittel 8.1 se nærmere på hvordan respondentene beskriver den eksisterende organisasjonskulturen i barnevernet og hvordan den påvirkes av klienter med høy sosioøkonomisk status. Vi bringer profesjonskultur inn i analysen fordi respondentene tilhører to profesjoner, barnevernspedagoger og sosionomer. Disse to profesjoner er de dominerende i ansattegruppen i barnevernet. Deretter ser vi i kapittel 8.2 på barnevernets identitet og hvordan identitet og image påvirkes av klienter med høy sosioøkonomisk status.

Historisk har både lovgivingen og oppfatninger i samfunnet på barnevernområdet vært knyttet til at barnevernets arbeid er relatert til de fattiges forhold eller mindreårige kriminelle (Hagen, 2004). En vesentlig del av de som i dag er barnevernets klienter, relateres ikke til disse gruppene. Vi skal ikke diskutere den historiske utviklingen i omsorgen for barn, men vi tror at den generelle oppfatningen i det norske samfunnet, er at barnevernets klienter kommer fra de lavere sosioøkonomiske klasser. Vi mener det har betydning for vår diskusjon om organisasjonskultur og identitet.

### **8.1 PROFESJONS OG ORGANISASJONSKULTUR I MØTE MED HØYSTATUSKLIENTENE**

Alle våre respondenter beskriver trekk ved seg selv og sine kollegaer i barnevernet som de mener er felles. De mener dette representerer delte oppfatninger og delte forståelsesrammer. Respondentene har mange felles karakteristikk ved seg selv og de beskriver mange verdier som har vesentlig betydning for dem. Det kan diskuteres om dette er organisasjonens eller profesjonens trekk og verdier. En profesjonskultur kan i et funksjonelt perspektiv ses på som noe som vokser fram over tid fordi det er hensiktsmessig og gir resultater for denne gruppen. Profesjoner bevarer sin integritet og autonomi ved å ivareta meningsinnhold i verdier og begreper som betyr noe for dem. Våre respondenter er barnevernspedagoger og sosionomer. Disse har felles yrkesetiske retningslinjer (Fellesorganisasjonen, 2011). De verdier som vektlegges i de yrkesetiske retningslinjene er sammenfallende med de verdier som respondentene løfter fram som viktige for dem. Nye medlemmer som kommer til organisasjonen er presosialisert gjennom utdanningen og kan på en enkel måte assimileres inn i enheten (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2009). Lik utdanning er med på å skape

felles identitet for profesjoner. De yrkesetiske retningslinjene som barnevernkonsulentenes fagforening har laget, er indirekte med på å kontrollere at profesjonelle standarder og normer etterleves. En av respondentene sier: ” *Jeg ville nok i utgangspunktet si at vår fagkultur er like sær som alle andre profesjonskulturer.* ” Og en annen respondent sier: ” *Jeg vet at noen barnevernkulturer er svært lukket ovenfor samarbeidspartnere og andres kritikk.* ” Hvis man har et funksjonelt perspektiv på hva organisasjonskultur er, kan betraktningen være at sterke profesjonskulturer, gir sammenfall mellom profesjonens og organisasjonens kultur.

Respondentene i vår undersøkelse mener at det er noen verdier og normer som gjelder i barnevernet generelt og beskriver disse gjennomgående likt. Imidlertid er flere inne på at de har med seg sine egne forståelsesrammer som er avhengige av hvilken sosialklasse de selv tilhører. Dette er en referanse til fundamentale aspekter og oppfatninger som har betydning i egen sosial klasse og som de tror preger dem i all deres adferd. Det er vanskelig å sette ord på hvilke grunnleggende antakelser man har, men dersom våre respondenter deler disse, vil de heller ikke være omdiskuterte i organisasjonen. Det er vanskelig å trenge ned i og forstå hva som er grunnleggende antakelser i en gruppe. Det vil være forhold som gruppens enkeltmedlemmer kanskje ikke klarer å verbalisere selv engang, og kanskje enda vanskeligere å forstå hva som er felles. Vi har intervjuet ansatte i barnevernet og fått deres egen beskrivelse for hvordan de forholder seg til hverandre og til barnevernets interesser. De har noen ”ytre” fellestrekk, som at de er kvinner, de er norske, de har barn selv. Det er også sannsynlig at de på disse områdene likner på de fleste ansatte i barnevernet. Men de er alle unike personligheter med ulik sosial bakgrunn og ulik motivasjon for å arbeide i barnevernet. Deres felles identitet som vi mener de uttrykker i intervjuene, blir skapt og gjenskapes kontinuerlig ved at det vokser fram felles oppfatninger eller kulturforståelser i enhetene de arbeider i.

Respondenter mener det er et felles trekk ved de som arbeider i barnevernet, at de har et åpent sinn i forhold til andre menneskers oppfatninger og at de er fleksible med hensyn til hva som kan oppfattes å være akseptable måter å være en familie på. Respondentene legger vekt på å behandle alle individuelt, uavhengig av sosial klasse eller kognitive ressurser. Vi oppfatter at respondentene gjerne vil bygge felles forståelser internt i enhetene for hva som er aksepterte verdier i samfunnet og at samfunnets verdier betyr noe for yrkesutøvelsen. Samfunnets verdier er med på å legge premisser for hvilke verdier som er akseptert og blir dyrket fram i barnevernet. Respondentene sier at verdier som åpenhet og forståelse for andre menneskers forskjellighet oppfattes som riktige og viktige. Åpenhet, tillit og respekt er verdier som vi finner igjen i det yrkesetiske grunnlagsdokumentet som Fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere har utarbeidet (Fellesorganisasjonen, 2011). Når vi sammenholder de verdier respondentene mener er viktige med de verdier det legges vekt på i de yrkesetiske retningslinjene ser vi at profesjonenes verdier er de samme som de verdier respondentene mener er delte i organisasjonen. Respondenten i de to barnevernsenheter ønsker å være tjenesteyter til alle innbyggere, helt uavhengig av hvem de

er og hvilken sosialklasse de tilhører. De mener de har tilpasset seg over år at klientene er noen andre enn det de har vært vant til å tro, men de er usikre på om mennesker med høy sosioøkonomisk status mener at barnevernet er en tjeneste de kan benytte seg av. Vi vil diskutere nærmere det å oppfatte seg som barnevernets klient i neste kapittel. Respondenten mener også at de ikke er påvirket i særlig grad av at klientene med høy sosioøkonomisk status får av samfunnets ressurser selv om de kan ha god økonomi. En respondent sier: *"Nei, det tenker jeg ikke på. Har de et behov så har de et behov. Men plasserer vi de ungdommene på institusjon så kan ikke foreldrene komme og spørre etter klær eller treningskort. Det får de holde selv, da blir vi mer strikte."* Og en annen: *"Nei, de barna har da like stort behov for det. Det synes jeg ikke. De er jo helt feil fokus. Fordi om de har mye penger holdt jeg på å si. Barna har jo ikke det de trenger."* Verdien "barnets beste" er sterkt forankret hos respondentene og disse uttalelsene viser at de klarer å ha fokus på barnas behov. "Barnets beste" er også en profesjonell standard for de som arbeider i barnevernet med forankring i de yrkesetiske retningslinjene

En av respondentene beskriver at de må være empatiske, men allikevel hardhudet for å kunne stå i jobben som barnevernkonsulent *"... det er så heftig det vi jobber med. Det er jo ikke alle som overlever i det"*. Innlevelse i og åpenhet for at mennesker er forskjellige, er trekk som respondentene bruker om seg selv og kollegaer i barnevernet. De mener det faktisk er en nødvendighet for jobbutførelsen å være åpen ovenfor andre mennesker. Empati er et mangetydig begrep, og vi forbinder som regel med noe positivt med det. Det handler om å ta "den andres perspektiv" (Weihe, 2008). Respondentene snakker om empati som en verdi som er felles i barnevernet og en forutsetning for å arbeide i barnevernet. Respondentene gjør det å være empatisk til et trekk ved profesjonen. Vi mener empati handler om evne til, og kommer mer inn på det i kapittelet om kompetanse.

Respondentene er generelt svært opptatt av yrket sitt, med et engasjement for faget. I begge enheten har de mange diskusjoner med hverandre, og de sier det er et trekk ved dem og en viktig del av organisasjonskulturen at de bruker egne og kollegaers erfaringer i arbeidet sitt: *"du har med deg ei erfaring og kompetanse, du har med deg noe faglig erfaring. Og ganske fort har du med deg kulturen på enheten, sånn at du får med deg ei felles erfaring sammen med enheten"*. Gjennom slik erfaringsutveksling skapes læring, som vi diskuterer i kapitelet om kompetanse. Vi mener erfaringsutvekslingen også representerer meningsdannelse for organisasjonens medlemmer. Tanker, ideer og verdier brytes, og i et funksjonelt perspektiv vil det som av organisasjonen anses som akseptabelt, få verdi for organisasjonens medlemmer.

De to lederne som er intervjuet hevder at de påvirker kulturen i enhetene de leder, og de har også et eksplisitt ønske om å være påvirkere. De beskriver seg selv som premissleverandører for kulturen i enheten sin. *"Jeg prøver jo å dyrke fram de holdningene jeg syns er viktige, og å stoppe det som ikke er i tråd med min faglige vurdering."* Det skjer ved at de legger føringer

for hva som betyr noe i enheten med hensyn til verdier og normer, og ved at det faktisk er de som rekrutterer nye medarbeidere. Begge har vært ledere for sine enheter i mer enn 12 år, og har derfor lenge vært i posisjon til å ha kontroll over ansettelsespraksisen. De har en oppfatning av at de kan styre organisasjonskulturen. Dette representerer et rasjonelt perspektiv på organisasjonskultur. De mener de kan oppnå resultater for organisasjonen ved å rekruttere medarbeidere med de verdier som sammenfaller med det de selv mener er riktige for barnevernet. De sier de er i posisjon til å velge bort medarbeidere som ikke passer inn. De rår over de virkemidler som viser hvilken adferd som belønnes, og de har hånd om enhetens ressurser. Som ledere er deres posisjoner tydelige, de er rollemodeller og de kan sette standard for den ønskede adferd. De to lederne tror at deres posisjon har så stor synlighet og makt at det påvirker de andre i organisasjonen sin adferd, og at det derfor skaper en oppfatning av felles kultur.

En kritikk mot dette er at det er urealistisk å tro at meningsfortolkning kan styres (Hatch M. J., 2001). Hatch hevder at verdier og normer er så tett knyttet til grunnantakelser og overbevisninger at de i svært liten grad kan styres. De grunnleggende verdier og overbevisninger befinner seg på det mentale planet hvor vi ikke er bevisste, men vi tar dem for gitt. Hvis vi helt ser bort fra kontroll eller påvirkning av verdier og normer, åpner vi opp for å skape frihet for den enkelte, nye tanker og mer demokratiske prosesser (Hatch M. J., 2001). Slik vi ser det, har de to lederne for naiv tilnærming til at de kan styre kulturen i organisasjonen. Deres forsøk på å styre kulturen kan motvirke dynamisk utvikling i organisasjonene fordi det hemmer den enkeltes kreativitet og frihet.

Dersom vi ser lederne som symboler som representere en mening for organisasjonen, er vi et sted mellom et rasjonelt og et fortolkende perspektiv. Men i det fortolkende perspektivet vi her trekker frem, er det viktig å være klar over at den fortolkning av mening og den symbolske makten en leder i en organisasjon har, er avhengig av det medlemmene i kulturen legger inn i den. Hos de respondentene vi har intervjuet som er medarbeidere, finner vi igjen ledernes oppfatninger av hvilke verdier som skal ligge til grunn for tjenesteutøvelsen. De snakker om at verdier som åpenhet, toleranse for forskjellighet og at det viktigste av alt for barnevernets tjenesteutøvelse, er at de *alltid* tenker på barnets beste. Medarbeideren følger videre opp dette med utsagn som at de oppfatter lederne og fagleder som styrende eller premissleverandører for kulturen. Vi tolker måten dette blir framlagt på, til å være oppfattet som positivt, og en styrke for enhetene. De to lederne er kulturbærere i sine enheter av flere grunner. De representerer kontinuitet i forhold til verdier og normer. De er i posisjon til å fylle verdiene med mening for de ansatte. De kan definere hva åpenhet skal bety for en organisasjon som barnevernet. De tar kritiske avgjørelser på vegne av enhetene, som for eksempel å samarbeide strategisk med media for å øke åpenheten omkring saksbehandling i barnevernet. De to ledernes oppfatning av hvem klientene er, mener vi også får betydning for hvilken diskurs som skal gjelde i deres respektive enheter. De to har forskjellig oppfatning av

dette. Den ene mener at de ikke møter så mange med høy sosioøkonomisk status. Hun mener at flere og flere av klientene mangler ressurser rundt seg i form av familie, kollegaer og venner av årsaker som for eksempel at de har minoritetsetnisk bakgrunn, har lav tilknytning til lokalmiljøet eller arbeidslivet. Hun opprettholder fokus i sin enhet på at barnevernets klienter er mennesker med lite ressurser og tar derfor ikke debatten internt om klientene stiller andre krav til barnevernet.

Den andre enhetslederen mener at de i stadig større grad møter klienter med høy sosioøkonomisk status, og at disse klientene representerer andre utfordringer enn klienten med lav sosioøkonomisk status. Hun har derfor tatt diskusjonen inn i sin enhet om hvem de nye klientene er, og hva de betyr for denne enheten spesielt og barnevernet generelt. Dette handler om å ha makt til å sette agenda i tillegg til at det handler om å legge premisser for hvilke verdier som skal ha betydning. Skal barnevernet konsentrere seg om å hjelpe de hjelpeløse og se bort fra at det finnes klienter med store ressurser som kan ha andre typer forventninger til barnevernet?

Lovene og regelverket gir en ramme for det barnevernfaglige arbeidet og barnevernets autonomi og bidrar til at faget skaper trygghet og forankring for barnevernkonsulentene. Profesjoner er ofte autonome i sin yrkesutøvelse og arbeider ofte selvstendig (Irgens E. , 2007). Barnevernets profesjoner har autonomi både fra lovverket og fra yrket sitt. Autonomien vil finnes hos barnevernet uavhengig av hvor i landet barnevernkontoret er, hvor stort kontoret er og hvem klienten er. Vi ser den som en del av profesjonskulturen. Barnevernets autonomi influerer på måten det kommunale barnevernet utfører sine oppgaver på. Barnevernets ledere og ansatte har gjennom autonomien fått tilført vesentlig makt (se også kap.6). Den formelle makten mener vi har betydning for hvordan den enkelte ansatte ser på seg selv og forholder seg til det å ha makt i relasjon til andre. Alle respondentene omtaler den formelle makten, og vårt inntrykk er at de har respekt for den. Respondentene problematiserer hva det betyr for dem å ha makt, og ser det som et verdispørsmål hvordan de takler det å ha makt over andre i kraft av sin profesjon. Barnevernkonsulentene mener at de er i posisjon til å kunne misbruke makt ovenfor klientene. Den bevissthetskontrollerende makten de kan besitte i møtet med klientene har blitt en kognitiv institusjon i barnevernet. Det er av avgjørende betydning for barnevernkonsulentene at det er delte forståelser i organisasjonen for hvordan de forholder seg til den makten i besitter.

Noen av respondentene problematiserer hvordan deres formelle makt virker på andre. Når de møter klienter fra høystatusgruppen, møter de mennesker som ikke vil aksepterer eller bøye av for denne makten. Klienter fra denne gruppen kan være mennesker som selv er vant til å være i formelle maktposisjoner ovenfor andre mennesker. Respondenten referer til en klient som var jurist: *"Han startet jo ut med å fortelle hvor mange meritter han har på sin liste. Det er vel ikke den starten vi kan tenke oss på et samarbeid. Han var jo sikkert nervøs han også.*

*Og der tenker jeg at lavstatusfamiliene er nervøse når de møter oss de også men det er utifra makt. Men de andre de er nervøs de også. Men på en annen måte. De er mer nervøs for å tape ansikt.”*

Dersom barnvernkonsulenten har etablert adferd som gjør dem avhengige av dette maktforholdet i møte med klienten, utfordres de på dette på nye måter i møte med klientene fra høystatusgruppen. Noen av respondentene har historier som tyder på at barnevern-konsulentens oppfatning av seg selv som en offentlig tjenestemann som har fått makt på vegne av fellesskapet til å iverksette tiltak som influerer på det mest private i samfunnet, er vesentlig utfordret. *”Det var en sak som vi hadde, den syns jeg var litt kinkig for det at det var en person med veldig stor uvilje mot å ha noe med oss å gjøre, som selv brukte sitt maktapparat på en måte, eller sitt maktspråk for å slippe å ha noe med oss å gjøre. Så den endte opp med faktisk, at vi kom ingen vei.”* Hvis vi relaterer dette til barnevernets autonomi når det gjelder beslutninger, ser vi at det gir noen utfordringer når det gjelder å etablere et bilde av barnevernet som noen som kan hjelpe alle. Autonomien gir makt, men makten aksepteres ikke av klienter med høy sosioøkonomisk status. De har selv makt til å utfordre barnevernets innarbeidete oppfatning av seg selv som noen som handler på vegne av fellesskapet for barnets beste.

Barnevernleder er i posisjon til å bruke autonomien som ligger i loven til å hindre innsyn. Barnevernloven hindrer også rådmannen fra innflytelse på det barnvern faglige arbeidet og beslutninger. Det gjør at den kommunale barnevernleder er i en særstilling i forhold til andre ledere i kommunen (se kap. 6). Alt dette er med på å tegne et bilde av en lukket organisasjon som uforstyrret kan drive med sitt. Begge lederne vi intervjuet sier at de har arbeidet aktivt i mange år for å skape åpenhet om barnevernets virksomhet. De forteller også at norske medier generelt har endret praksis i løpet av de siste årene fra å være nesten utelukkende kritiske, til å være interessert i å fortelle det barnevernlederene mener er reelle historier om barnevernets virksomhet. Barnevernlederene vil vise fram at de ikke er maktutøvere i negativ forstand, eller at de utøver makt på egne vegne. Deres identitet er relatert til at de er hjelpere som noen ganger må bruke makt i det ”godes tjeneste”. Det er avgjørende da at den identitet de vil uttrykke, er forankret i den organisasjonskulturen som er i barnevernet.

Både medarbeiderne og de to lederne er tydelig på at det er en felles organisasjonskultur i barnevernet. Vi mener det i stor grad er sammenfall mellom organisasjonskultur og profesjonens kultur i barnevernet fordi de verdier som respondenten beskriver som sine egen og enhetens, er lik de verdier som fagorganisasjonene legger vekt på i de yrkestiske retningslinjene. Normer er faglig begrunnet og autoriteten finnes i faget (Irgens E. , 2007). Vi mener dette kommer av at de har samme utdanning, og at det også finnes en sterk felles identitet knyttet til det å være sosialarbeider. En av respondentene mener barnevern-konsulentene er foruroligende like nettopp på denne identitetsdimensjonen. De er

sosialarbeidere som skal hjelpe mennesker med problemer. Det kommer til uttrykk ved at alle respondentene klart og tydelig gjennom intervjuene løfter fram begrepet ”barnets beste” og verdien av omsorg. Det er et sterkt fokus hos alle sammen.

De har satt ord på noen verdier som gjelder for dem alle, og som er av en slik karakter at det kan påstås å være av helt avgjørende betydning for å kunne arbeide i barnevernet. Det er uomtvistelig for disse menneskene at barn trenger betingelsesløs kjærlighet. Barn må bli sett og gis responser for å kunne utvikle seg og til å bli ”gangs menneske”. Det er et mål at barn skal få oppvekstvilkår som gjør at de i framtiden får mulighet til å bidra til samfunnet. ”Barnets beste” er et normativt fenomen som deles av respondentene, og de mener at det er et begrep som skal deles av samfunnet uansett sosial klasse.

Noen av respondentene tar opp at barnevernet påvirkes av holdninger og trender i samfunnsutviklingen. De sier det har skjedd en endring i løpet av de siste årene innenfor barnevernet med hensyn til hva hensikten med barnevernets arbeid skal være. Det er nå fokus på at barn og unge skal få sjansen til å bli bidragsyttere til fellesskapet i form av å være i arbeidslivet, betale skatt og bidra til å betale for alle som skal på aldersheim. Barnelivet har fått en verdi i seg selv. *”Når jeg gikk ut fra skolen så var det strengt i forhold til hva som ungdom skulle få lov til og hvordan voksne skulle få korrigere ungene, men hvor vi nå er mer på å finne likevekten selv om den ene er liten og den andre er stor. Hvor det er mer på å finne respekten i det.”* Respondenten setter her de normer og verdier som blir vektlagt i barnevernet i sammenheng med de normer og verdier som er rådene i samfunnet. Respondenten mener at barnevernet har tilpasset seg til det som oppfattes som rådende verdier i måten de i arbeider med barn og unge. De verdier og normer hun beskriver, oppfatter vi å være de som passer til klienter med høy sosial og økonomisk status. Dette følges opp av andre respondenter ved at flere av respondentene beskriver at de tror de har felles verdigrunnlag med gruppen av klienter med høy sosial og økonomisk status. De legger vekt på verdien av å ha en jobb, utdanning, og bidra til samfunnet osv: *”Også den verdien om at jeg skal ha en jobb, jeg skal forsørge meg selv, skal danne et livsgrunnlag for barna mine, de skal gå på skole, de skal ha fritidsaktiviteter.. det er en del sånne standarder som jeg nok kan gjenkjenne meg i. Hvor jeg ofte i møte med andre familier opplever at de på en måte har ingen tanker om at barna skal gå på noen fritidsaktiviteter for eksempel.... Der merker jeg jo at verdiene er ulike.”* En av respondentene sier at pga dette er det også mulig å forstå at disse foreldrene kan være opptatt av andre ting enn barnet sitt, at noen har et sterkt engasjement i jobben sin og at det kan ta oppmerksomheten bort fra barna og barnas behov. *”Jeg jobber i en jobb som krever ganske mye og jeg tenker ikke at jobben skal komme foran barna mine, men at i grensetilfeller er det jo jobben som vinner, det er det jo. Og det tenker jeg jo at det kan være hos mange og så glir det over i å bli uforsvarlig eller vannskjøtsel eller emosjonelt utilgjengelig eller ..... fordi jobben tar over.”* Barnevernkonsulentene finner igjen sine personlige verdier og normer i verdiene og normene til klientene fra høystatusgruppen. Barnevernkonsulentene setter



likhetstegn mellom sine personlige verdier og barnevernets fordi de ikke bryter med klientens verdier. Verdier og normene til klientene med høy sosioøkonomisk status representerer ikke noe brudd med det som er viktig og riktig for barnevernkonsulenten. I et fortolkende perspektiv kan vi se på dette som tilpassinger av kulturen, dersom verdiene er slik at de skaper konsensus omkring organisasjonenes sentrale misjon og primære oppgaver i forhold til omgivelsene.

## 8.2 NYE KLIENTER PÅVIRKER IDENTITETEN

Respondentene våre deler et viktig prinsipp om at samfunnet har rett til å gripe inn i privatsfæren når barn er i fare for å lide overlast. Barnevernet skal sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Og de skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår (LOV 1992-07-17 nr 100: Lov om barneverntjenester (barnevernloven), 1993).

Dette impliserer at omsorg kan gis av andre enn biologiske foreldre. Evnene til å knytte seg til omsorgspersoner er basert på behovstilfredsstillelse og gjør at barn kan knytte seg til nye omsorgspersoner. Det siste forholdet her er faglig omdiskutert og vi har ingen holdepunkter for å si at det er forskjeller på holdningen til dette i ulike sosiale klasser. At barnevernet kan intervenere i privatsfæren, mener derimot respondentene at det er forskjellige holdninger til. Klienter med høy utdanning trekker blant annet barnevernkonsulentenes rett til å hente opplysninger om dem i tvil, og stiller også spørsmålstegn ved at noen kan tro at de er "sånn". De ser seg ikke som barnevernets klienter:" ..... *det er noe med den her holdningen til å være en som tar imot hjelp fra barnevernet. Vi er tilbake dit. Det kan og til å med være at foreldrene er enige i omsorgssituasjonen sin og at de burde ha gjort noe med det, skulle ha gjort noe med det, men det å vær en som skal ta imot noe fra barnevern tiltak, det... den terskelen er høy altså. Den er kjempehøy.*"

Forholdet mellom barnevernkonsulenten og klienten vil være avhengig av det imaget de har av hverandre. Noen av respondentene sier at de har måttet henlegge saker med klienter med høy sosioøkonomisk status. Det kan komme av at barnevernkonsulentens image av hvem barnevernets klienter er, ikke stemmer med det de møter hos disse familiene. De passer ikke inn i bildet av de som trenger hjelp, eller enda verre, være blant de som svikter sitt barn. De vanlige tegnene på omsorgssvikt mangler: " .. .. *men til de andre er alt det ytre på plass. De har hytte, hus og bil. Det er vanskeligere å finne ut hva er det egentlig som gjør at de trenger hjelp. Det er mer pakket inn, vi må få hentet det ut. Det handler mye om hvordan vi får hentet det ut, hvordan vi får kommunisert. Her er det en forskjell. Det er enklere å komme i kontakt med de som ikke har høy sosial status.*" Klientene har ikke behov for å endre på noe ved seg selv for at barnevernet skal yte tjenester ovenfor dem, men barnevernkonsulentene møter

utfordringer fordi deres rolle som hjelper ikke er interessant for klienten med høy sosioøkonomisk status.

Når klientens image av barnevernkonsulentene ikke stemmer med barnevernkonsulentenes oppfatning av seg selv, blir det komplisert. De aktørene vi her ser nærmere på, står ikke nødvendigvis i en relasjon til hverandre som tjenesteutøver og klient gjør i de fleste andre sammenhenger. Det er her som regel snakk om en klient som i utgangspunktet ikke etterspør tjenesten. Kontakten med tjenesteutøver er avhengig av at det er en tredje person eller instans som melder behovet for tjenesten. Dersom klient og barnevernkonsulent kommer i en situasjon hvor de heller ikke forstår hverandres hensikter eller behov, kan vi tenke oss at relasjonen brytes. For barnevernskonsulentene kan vi da snakke om at de kanskje ikke lever opp til samfunnsmandatet sitt. De kommer ikke i kontakt med klienten på en konstruktiv måte, og gir opp saken: *”Jeg tror vurderingene hos oss, i stor grad ikke er så mye endret av høystatusgruppene. Det vil være barnets behov som har fokus. Men om familien ikke samarbeider om nødvendige tiltak, må vi oftere henlegge uten at barnet får den hjelpa vi mener det egentlig trenger. Det er annerledes enn i mer ressursfattige familier.”* Vi mener dette er en indikasjon på at det er behov for at barnevernkonsulenten får kompetanse til å se bak utdanning, inntekt og andre ytre faktorer. De fleste av våre respondenter virker å være klar over problemstillingene omkring dette. Vissheten og oppmerksomheten har blitt tydeligere med blant annet økt fokus på barnevernet generelt, og ikke minst den konkretiseringen av fakta om hvem klientene er, som er kommet i undersøkelsen DNBV. Respondentene mener at endringen i hvem klienten er, har kommet gradvis og at de etter hvert har forstått at klientene er like differensierte som befolkningen. *”Men den har ikke skjedd i år. For det er mange år siden vi så på folk at dem var klienter i barnevernet. Men det nye er at vi har fått det dokumentert ..... en ser det ikke på folk.... Det er kanskje hvis det er en veldig belastet rusmisbruker, da kan en se det, men ellers så er de ikke så forskjellige fra oss, og det har dem ikke vært på lenge.”* Barnevernkonsulentene har en sterk yrkesidentitet knyttet til det å hjelpe barn til et godt liv. De sier de vil samarbeide og kommuniser med klientene for å skape løsninger for familien. Alle respondentene bruker gjentatte ganger begrepene ”barnets behov” og ”barnets beste”. Disse begrepene blir symbol på de verdier som har betydning i barnevernet. Den kulturelle forståelsen i organisasjonen uttrykkes i en identitet som relaterer seg til at sosialt arbeid har en verdi og at samfunnet er tjent med at barn får vokse opp og får muligheten til å bli gagns mennesker.

Vi kan tenke oss at det er utfordrende for barnevernkonsulentene å takle at en av fire klienter tilhører gruppen med høy sosial og økonomisk status. For hva skjer med synet på deg selv når du stadig opplever at klientene likner på din oppfatning av deg selv? Barnevernkonsulenten kommer i profesjonell sammenheng i kontakt med sitt ”private jeg” og blir nødt til å relatere det til sin profesjonelle identitet. Når klienten tilhører de marginaliserte gruppene er det

uproblematisk å se på seg selv som hjelper, men når klienten er ressurssterk blir det naturlig å stille spørsmål ved sin egen rolle som hjelper ovenfor disse. Barnevernkonsulentene har de en forankring i organisasjonens verdier uttrykt i begrepet ”barnets beste”. De må hjelpe barna og må derfor se bort fra at klienten kunne vært dem selv. De får behov for noen strategier for å takle det. Noen av respondentene uttrykker en forventning om at mennesker med høy utdanning skal forstå hva barn har behov for, bedre enn mennesker med lav eller ingen utdanning:” ..... *ja egentlig så tenker jeg at dem skulle få det til litt bedre.*” De stiller altså strengere krav til disse når det gjelder kognitiv kapasitet enn til de vanlige klientene. Det kan være et uttrykk for at barnevernkonsulentene prøver å uttrykke sin identitet ovenfor disse gruppene, med å utfordre deres intellekt. Barnevernkonsulentene vil at klientene med høy sosioøkonomisk status skal kunne bidra mer til løsninger selv. De forutsetter at de forstår barnevernets fagtermer og tar klientenes ressurser på alvor. Barnevernkonsulentene prøver å påvirke klientenes image av dem som sosialarbeidere som skal hjelpe de hjelpeløse, til å være en fagperson som på faglig grunnlag kan bidra til at klientene bedre kan fungere som familie.

Barn av klientene med høy sosioøkonomisk status kommer til barnevernet uten de tradisjonelle tegnene på omsorgsvikt, foreldrene likner på barnevernkonsulenten når det gjelder utdanningsnivå, de deler samme språk og begrepsapparat, og oppførselen i møter er adekvat. Barnevernkonsulenten får store utfordringer med å komme bak fasaden, fordi klientene har skiftet uttrykk. Dette kan bety at de har behov for andre metoder for å komme i interaksjon med klientene. Bare en av respondentene viser konkret til andre måter å komme til opplysninger om klientene og i kontakt med dem på en god måte. I arbeidet med ungdommer benytter hun at de aldersmessig og som regel mentalt, er i stand til å kommunisere om sin egen og familiens situasjon. Hun har etablert en praksis for seg som hun har erfart fungerer. Det går ut på en-til-en samtaler med ungdommen og hun vektlegger kommunikasjonsferdigheter. Vi vurderer at hennes arbeidsform er på en løsning som det ville være nyttig å dele i organisasjonen.

En av respondentene er opptatt av at uansett hvilket sosialt lag klienten kommer fra, så er det en vesentlig forskjell på mulighetene for å komme i interaksjon med og skape løsninger sammen med de klientene som selv søker bistand og de som ikke gjør det. De som selv søker kontakt, er mennesker som sannsynligvis har en oppfatning av at barnevernet er til for å hjelpe mennesker som sliter med foreldreskapet. Deres image av barnevernet stemmer overens med barnevernets oppfatning av seg selv som hjelpere og forvaltere av ”barnets beste”. Når i tillegg den som søker hjelp er intellektuelt kapabel til å absorbere barnevernkonsulentens normalspråk, blir dette godt møte.

Det oppstår usikkerhet om egen identitet hos barnevernkonsulenten i møte med klienter fra sosialklasse 1. Identiteten speiler andres oppfatning og disse klientene har et annet image av dem enn det de har av seg selv. De beskriver at noen av disse klientene har et image av dem

som sosialarbeidere og ikke som kompetente fagpersoner. ”.....altså du er jo bare en sosionom, hva vet du? Ja, du er inkompetent eller du er ikke intelligent nok eller det kan komme helt sånne primitive utsagn som går på, ja langt under beltestedet.” Sosialarbeideren har ikke status hos disse klientene, og de forbinder ikke sosialt arbeid med høy utdanning. Når ”sosialarbeideren” er uttrykt identitet hos barnevernkonsulenten, etterlater det et inntrykk på klienten. Klientens tolking av dette inntrykket er et annet enn det barnevernkonsulenten vil oppfatte som sin identitet. Klientene fra høystatusgruppen kan møte barnevernkonsulentene med nedlatende holdninger. Uttalelsen fra klienten indikerer at dersom disse klientene skal motta hjelp fra barnevernet, så må barnevernet ha ansatte med høyere utdanning. De vil ha faglige argumenter, ikke snakk om omsorg og kjærighet.” ... knuser det jeg sier med glans, og fnyser litt når jeg kommer med andre og det som kanskje er litt enkle fokus. Som kjærighet og sånne ord som jeg gjerne bruker fordi jeg mener det er ganske forklarende, og et viktig fokus å ha ovenfor barnet sitt. De skal ha seg frabedt å snakke om sånt. De snakker på et teknisk nivå.” Dette ”avviket” mellom identitet og image kan føre til ulike responser.

Barnvernet kan ignorere disse klientens image og holde fokuset på sine egne oppfatninger og holdninger og fortsette å bekrefte disse ovenfor seg selv. De blir ”selvopptatte” og bekrefter egen kultur i identitet uten å reflektere over andres innspill og oppfatninger. Fra den ene enheten har vi bare to respondenter, begge disse mener at de ikke møter klienter med høy sosioøkonomisk status i særlig grad og disse klientene ikke representerer noen andre utfordringer enn andre klienter. De lukker igjen for andres oppfatning for å fortsette å være sosialarbeideren som skal hjelpe de hjelpeløse. Dette er dysfunksjonelt på den måten at de tar selvrefererende holdninger for utenomverdenens holdninger. Hadde det vært snakk om en ”vanlig” organisasjon som for eksempel et oljeselskap, ville interessentene mistet interessen for en organisasjon som blir innadvendt på denne måten. Når det gjelder offentlige virksomheter har publikum ofte ikke noe alternativ, men offentlige virksomheter vil også på sikt lide under at det er avvik mellom sine egne oppfatninger og interessentenes oppfatninger.

Vi mener at de fleste respondentene i vår undersøkelse prøver å etterlate et inntrykk på klientene for å endre klientenes image av dem som den tradisjonelle sosialarbeideren som er ute og hjelper de ressurssvake. De har satset på formell kompetanse og respondenten prøver å kommunisere dette ovenfor klientene. ”....jeg har forklart hva slags utdanning jeg har, hva jeg har jobbet med..”. De vil at klienten skal respektere deres kompetanse og se barnevernkonsulenten som den som løser utfordringene på faglig grunnlag og ikke ut fra omsorg eller synes synd på. Det kan skje at barnevernet i for stor grad prøver å tilpasse seg de forventninger eller krav klienter fra høystatusgruppen kan ha til de som skal yte dem bistand.. Respondentene har holdt fram verdier som omsorg, kjærighet og det å hjelpe barn til et verdig liv. Dette er verdier som vil assosieres mer til sosialt arbeid enn til høyere utdanning. Konsekvensen av å tilpasse barnevernet til krav fra klienter med høy sosioøkonomisk status er at barnevernet mister kontakten med sine kulturelle kjerneverdier. Dersom de retter alt fokus

mot et høyt utdanningsnivå i barnevernet og rask saksbehandling for å tilfredsstille klientene med høy sosioøkonomisk status kan barnevernet miste tillit hos andre interessenter som for eksempel samarbeidspartnere (for eksempel skole, politi kommunehelsetjenesten) og oppdragsgiverne (politikere og myndigheter). Vi kan si at substans byttes mot image og barnevernet vil miste tillit og tilknytning. Dette trenger ikke være en permanent tilstand, men vil rettes opp ved at organisasjonen åpner opp og reflektere over de kulturelle kjerneverdiene sine.

Klientene med høy sosioøkonomisk status etterlater barnevernkonsulentene med et inntrykk av et image som er dårlig når klientene snakker nedlatende om respondentenes kompetanse. Respondenten har selv et positivt bilde av sosialarbeideren, for dem er sosialarbeideren en profesjonell som har evnen til å kombinere innlevelse i andres problemer med kunnskap på fagfeltet. Alle respondentene mener at de er kompetente nok i jobbene sine, og de har en fagutdanning som helt klart er rettet mot det sosialfaglige feltet. De har en tydelig forankring i profesjonens verdier og standarder, de har en profesjonell identitet som er forankret kulturelt i barnevernet. De utfordres på dette når klienten med høy sosioøkonomisk status ikke vil passe inn i bildet av den hjelpeløse. Barnevernkonsulentene har oppmerksomheten på sin profesjonsidentitet som de relaterer til det de oppfatter som riktige verdier og til kompetanse på fagområdet. Klientenes oppfatning av barnevernkonsulenten er ikke bare skapt av utdanningsnivået og et verdigrunnlag som det er stor oppslutning om i samfunnet, men også omtale i media, eventuelle egne eller andres opplevelser av barnevernet. Barnevernet har rett og plikt til å undersøke barns forhold når det foreligger bekymring. Vi kan ikke motsette oss at barnevernet intervensjoner i privatlivet vårt. Klienter fra høystatusgruppen har ikke vært nødt til å blottlegge livene sine på samme måte som de marginaliserte har vært vant med: *"Du får jo fortære se i skittentøyskuffen til de (de med lav status) kan du si, og kanskje stiller de ikke samme krav."* At noen kan komme inn for å se bak fasaden aksepteres ikke av disse klientene, selv om det skulle være til barnets beste: *"De oppleve kanskje krenkelsen som større, sånn, tenke jeg da, har jeg opplevelsen av i del sakene, fordi at de er jo bevisst på sin sosiale status selv, og tenker jo at det her er noe som høre hjemme lenger ned på stigen, så de bli jo provosert bare av å komme i kontakt med oss."* Klientene assosierer ikke uten videre barnevernkonsulenten med den som best kan forvalte barnets beste.

Innholdet i begrepet "barnets beste" utfordres av klienten med høy sosioøkonomisk status. En av respondentene refererte til foreldre som mente deres forhold til alkohol representerte et kontinentalt drikkemønster, mens barnevernkonsulenten klart definerte deres omgang med alkohol som alkoholisme og lite forenlig med "barnets beste". Klienter fra de marginaliserte gruppene, vil neppe prøve å bagatellisere sin alkoholisme med å kalle den et kontinentalt drikkemønster. Dersom barnevernkonsulenten tidligere kun har assosiert et "kontinentalt drikkemønster" med et moderat inntak av alkohol i spesielle sosiale sammenhenger som var forenlig med at barn var til stede, vil denne klienten kunne gi nye assosiasjoner til denne

typen drikkekultur. Hun må kanskje revidere sin egen oppfatning av ”kontinentalt drikkemønster” fordi det ikke er forenlig med omsorg for barn. Dette er et eksempel på hvordan de nye klientenes begrepsbygging kan være annerledes enn andre klienters eller barnevernkonsulentenes. En konsekvens kan være at barnevernkonsulenten endrer sine verdier fordi klienten lager et annet meningsinnhold i et fenomen for dem.

Barnevernets identitet er sterkt knyttet til profesjonsidentiteten. Vår undersøkelse viser at barnevernets identitet blir påvirket av klienter med høy sosioøkonomisk status fordi disse klientene stiller spørsmål ved sosialarbeidernes kompetanse og de avviser i noen grad å bli hjulpet av sosialarbeideren. Barnevernkonsulentene reagerer på det med å argumentere for sine formelle kunnskaper og de tilpasser seg kravene fra disse klientene med raskere saksbehandling og andre typer tiltak ovenfor disse familiene. Barnevernkonsulentene møter i disse klientene mennesker med samme sosiale tilhørighet som dem selv, og refleksjonen over det kan være krevende. Klientene blir så lik dem selv at det kan være vanskelig å akseptere at klienter fra denne gruppen finnes som barnevernets klienter.

## 9 KOMPETANSEANALYSE

Et av kjennetegnene ved gruppen med høy sosioøkonomisk status er at de har mer utdanning enn de øvrige gruppene av klienter som barnevernet møter (Fauske et al 2009). Vi mener at barnevernets kompetanse kan få økt fokus på grunn av dette forholdet. Vi utformet et forskningsspørsmål til temaet kompetanse:

### **Trenger barnevernet å utvikle kompetansen sin som følge av at økt andel av klienter har høy økonomisk og sosial status?**

Vi innleder med et kapittel om krav til kompetanse (9.1) i barnevernet relatert til kommunenes, statens og enkelte ansattes ansvar. Vi har ønsket å finne ut om barnevernet trenger å utvikle kompetansen sin som følge av nye klienter og går derfor nærmere inn på hvordan de enkelte elementene av kompetanse blir utfordret i møte med klienter med høy sosioøkonomisk status. Vi har delt inn kapittel 9.2 etter de fire elementene kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner (Lai, 2004)

Vi er klar over at kompetanse i barnevernet i Norge varierer mye, ikke minst på grunn av størrelsen på barnevernkontor og på kommuner. Flere av respondentene brakte utdanningsinstitusjonenes betydning for kompetansenivået i barnevernet inn i sine refleksjoner omkring kompetanse. Vi avslutter derfor analysekapittelet om kompetanse med å bringe inn momenter om utdanning og rekruttering.

### 9.1 KRAV TIL KOMPETANSE

Barnevernets klienter har som undersøkelsen DNBV(Fauske et al 2009) viser, fått en annen sammensetning enn det barnevernet tidligere har forholdt seg til. Barnevernet som andre offentlige virksomheter, møter endrede krav fra verden omkring. Klientene kan ha blitt mer krevende, fordi tilgjengeligheten og mulighetene for informasjon om tilbud og tjenester har endret seg vesentlig de siste tiårene. Kravene er andre og har flere fasetter enn tidligere. I offentlig sektor er fokuset på rasjonell utnyttelse av ressurser blitt sterkere og det er økte krav til endringsdyktighet. Som følge av dette har oppmerksomheten økt rundt det å ha en fleksibel tilpasning mellom mennesker og oppgaver. Trondheim kommune skriver i samfunnsdelen av sin kommuneplan for 2009-2020 at; *"Trondheim kommune skal ha en effektiv tjenesteproduksjon. En god utnyttelse av driftsressursene vil gi innbyggerne bedre tjenester, og god styring av aktiviteten øker kommunenes handlingsrom."* (Trondheim kommune, 2010)

Det enkelte individs kompetanse og forvaltningen av denne har blitt et viktig element i virksomheters totale vurdering av sine muligheter til riktig ressursutnyttelse. I Trondheim

kommunes kommuneplan står det; *”En kompetent medarbeider er selve forutsetningen for å skape kvalitet og er kommunenes viktigste ressursinnsats. En kompetent medarbeider forvalter sin viten til organisasjonens beste og tar initiativ til utvikling”* (Trondheim kommune, 2010).

I Lov om barnverntjenester forankres barnevernets mandat på vegne av samfunnet. Barnevernet skal sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Barnevernet skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår. Loven pålegger kommunene å ha nødvendig opplæring av barneverntjenestens personell og den forplikter personalet til å delta i den opplæring som blir bestemt og som anses som nødvendig for å holde deres kvalifikasjoner vedlike (LOV 1992-07-17 nr 100: Lov om barneverntjenester (barnevernloven), 1993)

Statlige myndigheter er i loven pålagt å sørge for at det finnes et utdanningstilbud som kvalifiserer de som skal arbeide i barneverntjenesten, og at de som anvender loven skal få tilstrekkelig veiledning. Lovgiver legger noen føringer for kompetansen i barnevernet, men kompetansenivå er ikke spesifisert utover det at den skal dekke det som er nødvendig. Til sammenlikning har helsepersonelloven spesifisert utdanningsnivået til de ulike utdanningene som kan få autorisasjon etter loven (Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven), 2001). Hva som er nødvendig kompetanse i det kommunale barnevernet er ikke spesifisert i loven, og den enkelte kommune vil kunne definere kravene til kompetanse hos personalet i barneverntjenesten selv. Loven sier at barneverntjenesten skal ha en leder, kommunen skal føre internkontroll med tjenesten og de ansatte er forpliktet til å delta i nødvendig opplæring. Det er ingen krav om spesiell utdanning. De to enhetene vi har respondenter fra har hovedsaklig ansatte som er barnevernspedagoger og sosionomer. For disse utdanningene finnes det rammeplaner for faglig innhold og de ulike fagene er vektet med studiepoeng. Begge utdanningene inneholder blant annet emner i samfunnsvitenskap, jus, psykologi og sosialt arbeid (Utdannings og forskningsdepartementet, 2005) (Utdannings og forskningsdepartementet, 2005).

## **9.2 BARNEVERNETS KOMPETANSE I MØTE MED HØYSTATUSKLIENTER**

De fire elementene som utgjør en persons kompetanse har ulik betydning for hvordan man takler utfordringer og oppgaver. I dette kapitlet har vi tatt for oss hver av de fire elementene og sett på hvilken betydning de har i møte med klienter med høy sosioøkonomisk status. I intervju situasjonen definerte vi for respondentene at kompetanse inneholder de fire elementene kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner, men når vi stilte spørsmål brukte vi begrepet kompetanse. De ulike elementene i kompetanse er behandlet hver for seg i analysen i



underkapittel. Noen steder i teksten har vi brukt kompetanse selv om det er et av de fire elementene som omtales. Det er fordi respondentene ikke brukte spesifikt elementene evner, holdninger, ferdigheter eller kunnskap når vi snakket med dem.

### 9.2.1 KUNNSKAP

Alle respondentene har formalkompetanse på bachelor-nivå som barnevernspedagoger eller sosionomer, og alle har relevante tilleggsutdanninger på høyskolenivå. De mener de har tilstrekkelige kunnskaper til å håndtere klienter med høy sosioøkonomisk status. Men de er åpne for at det er potensial for å utvikle seg faglig: ”*Jeg tenker at jeg er kvalifisert, men jeg tror jo at jeg har mer å hente både på teori og kommunikasjon. Det er jo hele tiden nye ting som skjer innenfor feltet*”. Vi forstår at hun her snakket om både kunnskap og ferdigheter .

Vi spurte respondentene om deres kompetanse ble utfordret i møte med klientene med høy sosioøkonomisk status. De fire barnevernskonsulentene mener de personlig har tilstrekkelig kunnskap i møte med alle de ulike klientgruppene, og at de føler seg kvalifiserte til å løse oppgavene sine. Vi spurte om det var behov for mer eller annen kompetanse i møte med klienter med høy formell utdanning. En respondent svarte; ”*Nei ikke i utgangspunktet, for jeg tenker at vi har jo fokus på hva barnet trenger og barnets omsorgsvilkår skal jo være det samme uansett. Det er der fokuset er.*” Dette er en delt refleksjon hos respondentene. De vil fokusere på barnets behov og det handler om ”..... *som kjærlighet og sånne ord som jeg gjerne bruker fordi jeg mener det er ganske forklarende og et viktig fokus å ha ovenfor barnet sitt.*”

De har noe ulike oppfatninger av om klienter med høy formell utdanning byr på utfordringer på grunn av at de har høyere utdanning enn dem selv. En av respondentene sier at alle saker har utfordringer, men at der klienten har høy utdanning kan det være mer ressurser omkring familien og mer ”å hente” der, slik at det velges andre løsninger for disse familiene enn hos de marginaliserte. En annen sier: ”.....*du må vær mer tydelig, du må bruke mer formelle faglige begrep, og man må ha mer sånn myndig fremtoning rett og slett, det opplever jeg, føler jeg på i møte med dem. Og da er det jo sånn at man lettere kanskje tyr til disse lovparagrafene, om det vi har plikt til å gjøre, det vi har rett til å gjøre*”.

Slik vi tolker respondentene, er opplevelsen av egen faglig tilstrekkelighet varierende og kontekstavhengig. Respondentene var ikke entydige og heller ikke konsistenete i om de har behov for mer formalkompetanse. Noen av dem mente at det i en del møter med klienter med høy utdanning ville vært en fordel å ha mer kunnskap om for eksempel forskning på barn og unges utvikling. ”*Ja, jeg har tenkt på det mange ganger at det kan være mer virkningsfullt i møter med dem at vi har mere teori og forskning, at vi kan vise til det. Fordi det er akkurat som at da åpnes ørene deres littegrann mer, da. Fordi det vi ønsker er jo å nå inn til dem, og*

*få dem til å forstå at sånn som dere gjør eller sånn som skjer her er ikke bra for barna deres.*” Respondenten sier her at formell kunnskap først og fremst er et virkemiddel for å komme i kontakt med klientene og at det sekundært er innholdet i kunnskapen som har betydning. Noen av respondentene var opptatt av at mer formell kunnskap ville være en styrke i kommunikasjonen med høystatusklientene. Kunnskap som er oppdatert på relevant forskning og som gir dypere innsikt i barnevernsakene, gir faglig trygghet og er slik vesentlig for utøvelsen av arbeidet i barnevernet.

Respondentene har faglig ballast basert på utdanning og trygghet i systemet for sikring av faglig innhold i vurderingene og vedtakene de gjør: *”Nei, jeg regner jo med at det blir kvalitetssikret gjennom at vedtaket går jo gjennom runden med signeringer. Tiltakene blir jo gått gjennom, fagtekstene blir jo gått gjennom. Så det blir jo sikra sånn sett og hvis jeg gjør noen brølere så kommer det fram”*.

Bente Heggem Kojan skriver i sin artikkel *”Underdog?”* som er basert på funnene i undersøkelsen DNBV at de som arbeider i barnevernet opplever å bli avkledd sin autoritet i møte med klienter med høy sosial status og at deres vurderinger ikke blir lagt vekt på (Kojan 2010). Barnevernsarbeiderne Kojan intervjuet, forteller om en del av de samme oppfatningene hos klientene til barnevernets kompetanse som det vi får høre om hos våre respondenter. De opplever at disse foreldrene kan yte mer motstand mot barnevernets beslutninger, at de mobilisere sin sosiale kapital og har tilgang på ressurser i form av for eksempel advokat eller andre som kan komme med faglige innvendinger på arbeidet barnevernskonsulentene utfører. Våre respondenter sier også at de har opplevd å bli diskreditert på den måten at de føler seg plassert i kategorien sosialarbeider på en nedlatende måte. Vi mener det kan være en strategi hos våre respondenter å legge vekt på sine formelle kunnskaper for ikke å få svekket sin autoritet, mer enn å øke sine kunnskaper generelt. De vil posisjonere seg i forhold til denne type klienter for å unngå å komme i den underdog-posisjonen Kojan sier de kan være i. (Se også kap 6)

I møte med klienter med høy formell utdanning og med kunnskaper innenfor fag som er aktuelle i denne sammenhengen, kan barnevernskonsulentene komme i situasjoner hvor de føler de må forsvare egne kunnskaper. *”Vi sitter jo og bruker folk som er utdannet i andre fagfelt for å hjelpe oss, ikke sant. Og vi burde kunnet det. Vi burde kunne se det og vi burde kunne peke på det og vi burde kunne stå i nemnda rakrygget og snakke om de tingene uten å måtte vise til en psykologuttalelse*”. Det at barnevernet tradisjonelt har benyttet sakkyndiges uttalelser for å gi vurderingene sine tyngde i saker vedrørende barn av høystatusforeldre, indikerer at barnevernet har trengt annen kunnskap for å sikre riktige beslutninger og for at det ikke ”bare” skal ligge et barnevernfaglig skjønn til grunn. Vår empiri kommer fra to forvaltningsenheter i barnevernet. Oppgaven deres er å undersøke bekymringsmeldinger og å saksbehandle. Saksbehandlingen i barnevernet er autonom og barnevernskonsulentene er hele

tiden nødt til å utvise skjønn i sin yrkesutøvelse. Vi mener det er av avgjørende betydning at dette skjønnet er forankret i kunnskap og at det ikke påvirkes av antipatier og sympatier ovenfor klienter. Barnevernkonsulentene skal gjøre vurderinger og beslutninger og fatte vedtak som er avgjørende betydning for andre menneskers liv, og dette gjør de på vegne av samfunnet. Det er en alvorlig oppgave å ivareta. I møte med høystatusklientene blir kunnskapen som ligger til grunn for skjønnet særlig utfordret. Å dele erfaring og kunnskap er en viktig måte å utvikle det faglige skjønnet som barnvernkonsulentene må bruke for å komme fram til løsninger i de sakene de behandler. De eksternaliserer sine kunnskaper på denne måten, den verbaliseres eller ”dokumenteres” i muntlige historier eller til og med skrives ned som prosedyrer. På denne måten lærer organisasjonen fordi det blir delte kunnskaper. Kvaliteten på det faglige skjønnet vil være avhengig av hvordan de klarer dette. Det utfordrer og utvikler den enkeltes kognitive kapasitet når den eksplisitte kunnskapen skal gjøres til egen kunnskap.

Høystatusklientene utfordrer barnevernkonsulentenes kunnskap ved å etterspørre formell kunnskap og utfordre kunnskapen direkte med å ha kunnskap på feltet selv som de mener er relevant eller riktigere. De sier at disse klientenes krav fører til behov for mer og dypere faglig innsikt og formalkunnskap. De to enhetene har i ulik grad diskutert at de utfordres av klientene med høy sosioøkonomisk status på om de har tilstrekkelig eller riktig formell kompetanse. I begge enhetene har de rutiner for fagutveksling. Vi kommer tilbake til det i kapittel 9.3 om kompetanseutvikling.

### **9.2.2 FERDIGHETER**

Alle respondentene mener det er andre forhold enn deres kunnskaper som utfordres *mer* i møte med klienter. De ”*andre forhold*” som de beskriver har betydning, er i første rekke kommunikasjon, språkferdigheter og evne til å forhandle. Barnevernkonsulentene ser disse ferdighetene som en del av sin totale kompetanse, men vi oppfatter at de har lagt stor vekt på kunnskap når vi har snakket om kompetanse med dem.

Klienter med høy utdanning beskrives av alle respondentene til å være mer verbale og gjennomgående ha gode kommunikasjonsferdigheter. Dette er utfordrende for respondentene. De synes det er krevende, men mest positivt, fordi det ofte er enklere å snakke sammen når man ikke må forenkle sitt eget språk, slik de må i møte med marginaliserte klienter. Klienter med høy utdanning har språk og begrepsrepertoar som er nært det som er barnevernkonsulentenes fagspråk og begrepsrepertoar. Respondentene sier det fører til at de raskere kommer til forståelse for hva som er utfordringer og kanskje også raskere til løsninger. At de kommer raskere og bedre i interaksjon med klientene på grunn av felles språk og begrepsapparat, er positive opplevelser som gjerne beskrives og deles. At forskjeller i

språkferdigheter også kan bety maktbruk er en annen side av dette. Barnevernkonsulentene har opplevd at språk kan bety at klienten har makt over dem i møte med noen klienter med høy utdanning, til og med at makt er en faktor som påvirker møte før det har funnet sted (se kap 6.). De vet at de blir utfordret på dette området. Det trigger både frykt for ikke og vinne fram med argumenter og forståelse for problemstillinger, og det trigger et ønske om at de ikke skal bli avkledd som for lite kompetente.

Respondentene er klar over forskjellen i språkferdigheter hos klientene og at de selv tilpasser språket sitt til de ulike klienter. I kontakt med klienter fra de marginaliserte gruppene, blir språk og kommunikative ferdigheter et maktmiddel for barnevernkonsulentene ovenfor klientene, mens i møte med klienter med høy sosioøkonomisk status betyr det enten at samarbeidet glir lettere, eller at det er barnevernkonsulentene som kommer i en posisjon hvor hun ikke har makt eller opplever avmakt.

Vi mener dette viser at det er viktig for barneverntjenesten at det trenes for å utvikle kommunikasjonsferdigheter, både i utdanningen og i den kontinuerlige kompetanseutviklingen som bør drives innenfor tjenesteområdet. I denne treningen må det legges vekt på at utfordringene er annerledes i møte med klienter med høy utdanning enn med de andre klientene. Med gode kommunikasjonsferdigheter generelt kan barnevernet unngå unødig maktbruk ovenfor klienter, eller komme i situasjoner hvor de ikke får fokusert på barnets beste og barnets behov fordi de selv er i en utrygg situasjon.

I tillegg vil samhandlingsferdighet med andre være av betydning. Barnevernskonsulentene i vår undersøkelse sier det er vesentlig for dem å komme til løsninger som kan aksepteres av klientene. De sier det krever mer av dem å få denne aksepten fra høystatusfamiliene. Det kommer oftere til forhandlinger om løsninger med disse klientene. Barnevernkonsulentene trenger ferdigheter i forhandlinger fordi det er viktig for barnets beste å komme til løsninger, men det er også viktig å få til løsninger som blir satt ut i livet og ikke neglisjert eller motarbeidet. De sier det er krevende å arbeide fram enighet om løsninger til klienter med høy status, fordi de ofte ikke er interessert i å motta hjelp overhode. Som vi tidligere har påpekt (se kap 8) ser ikke disse klientene seg som barnevernets klienter. Barnevernet er avhengig av gode kommunikasjonsferdigheter. De ansatte må lytte, skape tillit, vise ansvar og respekt ovenfor alle klienter, uavhengig av hvem klienten er. Når man kommer i en forhandlingssituasjon må man kunne være i interaksjon med dem man forhandler med for å komme til løsning. Hvis ikke, blir det fastlåste konflikter og ingen løsning. Assosiasjonene til vinnere og tapere er tydelige. Barnevernet må utvikle og trene på strategiske valg og metodikk som understøtter samhandlingsrelasjoner som ivaretar en langsiktig relasjon og fokus på barnets behov.

Som beskrevet i kap 6.1 er forhandlinger blitt en vesentlig del av ferdighetene barnevernkonsulenter må beherske i møte med klienter med høy utdanning og

sosioøkonomisk status. Respondenter mener at å gjennomføre forhandlingsprosesser har blitt en del av barnevernkonsulentens arbeidsform, uten at dette er tematisert i enhetene eller at ulike strategier for å utvikle ferdigheter på området er diskutert. Vi mener det er nødvendig at barnevernkonsulentene får innsikt i forhandlingsteori og trener på å benytte ulike strategier i møte med høystatusklienter. Det er nødvendig å lære hvordan man kan skape samarbeidsklimate som gir mest mulig vinn - vinn situasjon. Barnevernkonsulentene skal håndtere vanskelige mellommenneskelige situasjoner hvor det kan være konflikter. Klientene fra høystatus gruppen ser seg ikke som barnevernets klienter og i møter kan deres eneste mål være at de avslutte kontakten med barnevernet. Barnevernkonsulentens mål er at det likevel skal etableres en samarbeidsrelasjon som har varighet fordi barnet skal ivaretas. Gjennom ferdighetstrening og rollespill kan barnevernkonsulentene bli trygg på at de behersker forhandlinger som samhandlingsform. Dermed kan de etablere samarbeidsklimate i relasjon til disse klientene tilpasset de ulike behov som klientene har. Vi mener at dette vil bidra til at færre saker henlegges, og at en unngår tilfeller der barna ikke får den hjelpen de trenger på grunn av at samarbeidsrelasjonene brytes, slik som respondentene har fortalt at tilfellet er nå.

Ferdigheter til å involvere barnet, det vil si snakke med, forstå og høre barnet, har som tidligere påpekt, fått mer vekt i alt arbeid med barn, og spesielt i barnevernet. (Se kap. 6.1.1) En av våre respondenter benyttet denne ferdigheten for å få fokus på det hun vurderte som mest vesentlig i samhandlingen med foreldrene. Gjennom å ha flere samtaler med barnet, kan hun i samhandling med foreldrene sikre at barnets behov får fokus. Det kreves både kunnskap og ferdigheter for å snakke med barnet og skape tillit i relasjonen som gjør at barnet opplever seg som aktør og hørt. ”Dessuten mer vekt på barns behov og mest mulig kjennskap til det enkelte barnet. Dessuten viktig for barnevernkonsulenten å være trygg, tydelig og god i kommunikasjon; det gjelder ovenfor alle brukergrupper.”

En av lederne var opptatt av at møter med høystatusklientene krevde visse kommunikasjonsferdigheter: ”Jeg har jo folk som utmerket godt vil kunne gå i møte med leger og advokater som vi gjør, ikke sant, uten vanskeligheter. Og så har jeg noen som vil være veldig mye mer usikker fordi dem er mindre trent. Men så det handler vel om å oppøve seg, opparbeide seg en form for, en måte å uttrykke seg på og kanskje en litt annen kommunikasjon, da, i møte med andre typer brukere.”

Vi mener at den økte andelen av klienter med høy sosioøkonomisk status har utfordret barnevernkonsulentenes ferdigheter når det gjelder kommunikasjon, forhandling og samhandling på nye måter. I møte med disse klientene kan barnevernkonsulenten oppleve et annet styrkeforhold og at autoriteten deres utfordres fordi det stilles spørsmålstegn ved den. Det kan oftere komme til forhandlinger om løsninger, og de kan oppleve at klientene avviser deres gode hensikter. Barnevernet har behov for gode ferdigheter når det gjelder kommunikasjon, forhandling og samhandling.

### 9.2.3 EVNER

Respondentene mener de bruker sider ved seg selv for å utføre en adekvat jobb. ”Sider ved seg selv” tolker vi til blant annet å være evner. De anser seg å ha ulike personlige forutsetninger og potensialer som de kan bruke i jobben sin som barnevernkonsulenter. En sier at *”Du skal være hardhudet, men du skal la ting slippe inn også. Det er en balansegang i det. Du er nødt til å være temmelig hardhudet for å holde ut, men samtidig må du åpne opp ganske mye for å klare å få innsikt eller klare å ha empati, for å klare å finne ut av disse klientene, hva er det de opplever der de sitter i sine stoler.”*

To ulike kapasiteter legges her til grunn for god jobbutførelse. Respondentene mener de må ha evne til både empati og distanse. Evnen til å håndtere registeret av følelser som gjør at man klarer dette på en profesjonell måte, har med kognitiv kapasitet å gjøre. Dette er individuell kompetanse som det er vanskelig for andre å ha noen slags styring med. Det vil være den enkelte som må arbeide med å utvikle sine evner på dette området.

Empatien som forventes uttrykkes i form av evne til å sette seg inn i hvordan den andre opplever møtet med barnevernet. I møte med klientene fra høystatusgruppen mener vi at evnen til empati utfordres ved at disse klientene ikke kan stakkarsliggjøres på samme måte som sosialklienten. Barnevernkonsulentene sier at de først og fremst er opptatt av barnets beste, og at barnets beste betyr så mye for dem at klientens sosiale status ikke påvirker deres holdninger til det å hjelpe barnet. Men de sier også at de forventer mer av disse klientene når det gjelder å forstå barns behov. De sammenlikner klientene med seg selv når det gjelder sosialt status, og forventer at disse klientene, både intellektuelt og ut fra en forventning om felles verdier, skal forstå barns omsorgsbehov. Barnevernkonsulentene vil kreve mer av disse klientene, men er det riktig? Vi mener dette er en etisk problemstilling som burde vært gjenstand for refleksjon i barnevernet. Evnen til refleksjon over etiske problemstillinger handler om vår mentale kapasitet og har også sammenheng med innsikt i etisk grunnlagstenking. Vi mener denne evnen kan trenes ved hjelp av å utfordre seg selv i diskusjon med andre over etiske dilemma.

En av respondentene vurderte det som en fordel at barnevernkonsulentene selv var foreldre og ikke veldig ung. Det kopler evne til empati med å bruke egne erfaringer i arbeidet med klientene: *”Det er klart det har noe med den bakgrunnen en selv har å gjøre.”* Intervjuer: *”Men da sa du hvilken kompetanse den har. Hva slags kompetanse vil du da foretrekke?”* Respondent: *”De måtte hatt noe slags erfaring i, kanskje i å være foreldre. Jeg tenker ikke at det i seg selv er nok og jeg tenker ikke at det utelukker de som ikke er foreldre,” .... ”men jeg tenker at det skulle ha vært godt gjort for meg at det skulle ha kommet hjem en 22-åring til meg og skulle ha fortalt meg hvordan jeg oppdrar dattera mi på 18. Ikke sant, bare for å sette*

*det på spissen. Sånne ting hadde jeg kommet til å vært veldig opptatt av. Og det kan godt komme en 22-åring som en vil få et godt og tillitsvekkende forhold til, det tror jeg, men i sannhetens øyeblikk er jo meget viktig.” Intervjuer: ”Men da handler det jo noe om barnevernet er rustet da kan du si, kompetansemessig?....” Respondent: ”Men jeg tenker det er nyttig mange ganger å sett, prøve å sitte i den stolen til den som en skal treffe, det ligger mye i for vi er ikke så forskjellige folk.”*

De som arbeider i barnevernet står ovenfor mer fasetterte utfordringer etter hvert som samfunnet endres. De skal handle på vegne av samfunnet, for barnets beste og er alltid i relasjon til mennesker. De må alltid bruke skjønn i sine vurderinger, men når kompleksiteten øker ved at klienten får nye uttrykk, må det faglige skjønnnet være basert på en evidens- og erfaringsbasert kunnskapsplattform. Hvordan skjønnnet utøves har implikasjoner for barnevernets legitimitet (se kap 7). Kvaliteten på det faglige skjønnnet vil være avhengig av hvordan de klarer dette. Det utfordrer og utvikler den enkeltes kognitive kapasitet når den eksplisitte kunnskapen skal gjøres til egen kunnskap. De mentale ressursene kan etter vår forståelse til dels trenes og utvikles. Til dels er de basert på medfødt kapasitet eller intelligens. Derfor er det så viktig i alle profesjonsbaserte virksomheter, å utvikle gode læringsmiljø, der de mentale ressursene den enkelte har, utfordres og utvikles.

Våre lederrespondenter har beskrevet at de stiller høye krav til hvem de ansetter som barnevernkonsulenter. De skal i tillegg til praksis fra andre deler av barnevernet, ha evnemessig kapasitet til å omsette komplekse kunnskaper og erfaringer til ferdigheter som oppleves av klienten som nyttig. I samhandlingsprosessen kreves kreativitet samtidig som de skal handle i tråd med barnevernets institusjoner. En av lederne sier at det stilles høye krav til evnene til de som får jobb i forvaltningsbarnevernet. Vi forstår at hun med dette mener at det kreves stor evne til å anvende kunnskap, erfaringer og til kreativt ferdigheter. De skal samtidig ha evnen til å forstå de institusjonelle rammene barnevernet har. Dette gjelder generelt, men blir ekstra tydelig når klientenes kompetanse er høy. Empatien som respondentene er opptatt av, kan være nødvendig å uttrykke annerledes i møte med høystatusfamilier. Barnevernkonsulentene har forventninger til at klientene med høy sosioøkonomisk status har ressurser til å ivareta sine barns behov. Disse forventningene skal de kombinere med innlevelse og støtte, samtidig som de utfordrer familiene til å forstå barnas behov. Det krever kreativitet til å se andre løsninger som passer til disse familiene og evne til å anvende sine kunnskaper på nye måter.

### 9.2.4 HOLDNINGER

Som beskrevet i kapittel 4.4, påvirker holdninger arbeidsutførelsen. Holdninger er de måter vi organiserer tanker og følelser om et fenomen på. Det er stabile oppfatninger der vi graderer i positivt eller negativ valør.

Alle våre respondenter var opptatt av holdningene i barnevernet, og særlig lederne: *”Verdiene sosionomer og barnevernpedagoger har fått med seg gjennom utdanninga er også et vesentlig grunnlag for den ”preging” vi har når de er nye hos oss. Verdiene og holdningene er vesentlige i møte med høystatusfamiliene; det gjør at de er like profesjonelle i møte med dem som med alle andre klienter.”* Nettopp holdningen til klienten framholdes som vesentlig.

Barnevernekonsulentene mener det er viktig å innta en nøytral holdning til klientenes sosiale klasse. Høystatusklientenes eventuelle perfekte ytre skal ikke påvirke barnevernkonsulentenes innsats for å hjelpe disse familiene i negativ retning. Alle respondentene vektla det å møte den enkelte klient og familie med åpenhet og aksept for deres særtrekk. De er bevisste på at deres egne grunnleggende antakelser ikke skal påvirke deres faglige vurdering, men at barnets beste og kunnskapen om barns behov skal ligge til grunn for skjønnnet.

I tillegg var de opptatt av det vi kaller institusjoner som regulerer holdningsdannelsen: *”Jeg prøver jo å dyrke fram de holdningene jeg syns er viktige, og å stoppe det som ikke er i tråd med min faglige vurdering. Dessuten velger jeg fagledere som har holdninger i tråd med slik jeg vil barnevernet skal jobbe. Og jeg tilsetter de som jeg opplever står for noe av det samme, selv om jeg også ønsker å sikre mangfold i faggruppa. Jeg opplever også at nettopp det at jeg er bevisst på og tett på de faglige diskusjonene, verdsettes av mine medarbeidere. De ønsker denne nærheten, og liker å bli utfordret av meg, både fordi det er vesentlig for å bli sett, men også for å være trygg i sitt eget handlingsrom. Samtidig har dette at jeg velger personale så bevisst, noen ganger skapt mye uro; det har jo vært vikarer som ikke har fått fortsette fordi jeg ikke vurderer dem egnet. Det kan gi utrygghet i personalgruppa. Men så gir det også kanskje en opplevelse som ”utvalgt” for dem som får bli... det kan jo skape ikke bare godt miljø. Så ja, jeg påvirker mye, og er bevisst på det.”*

Når respondenter skal beskrive organisasjonskulturen sier de at barnevernansatte er opptatt av jobben og faget sitt på en engasjert måte. Det er et uttrykk for en positiv holdning til både jobben og faget. De er opptatt av å utvikle faget på den ene siden, men går i et slags forsvar for kompetansenivået i barnevernet ved å si at de har tilstrekkelig kompetanse i møte med høystatusklientene. De har en stolthet over eget fag som uttrykkes ved at det er bra som det er. Når vi gikk nærmere inn på dette, kom mer nyanserte syn på behovet for fagutvikling fram.

Den ene lederrespondenten mente at det kunne være utfordrende å få barnevernkonsulentene til faktisk og oppdaterte seg i faget ved for eksempel å lese ny faglitteratur. Hun mente at dette til dels skyldtes en hektisk arbeidshverdag, som gjør at de ansatte ikke prioriterer tid til lesing av fagstoff, men at det også kunne betraktes som en skepsis til teori- og



kunnskapsutviklingen i det barnevernfaglige feltet. Fordi barnevernet i perioder har vært utsatt for massiv kritikk både fra forskningsfelt, media og politikere, kan de ansatte i barnevernet ha utviklet en slags forsvarsholdning som uttrykkes med: ”vi har rett og gjør en viktig jobb uansett hva de sier”. Dette forsvaret kan stenge impulser ute og føre til skepsis til læring og ny kunnskap. De kan for eksempel selektere informasjon eller kunnskap for å bekrefte at det de kan og den praksis de har, er riktig selv om klienter med høy utdanning stiller spørsmålstegn ved deres kompetanse.

Barnevernkonsulentene har en sterk profesjonskultur og denne representerer felles profesjonelle normer for holdninger til mennesker som blir barnevernets klienter. Holdninger som respekt for den enkeltes integritet og at de skal være nøytrale i møte med mennesker fordi alle er like mye verdt, er eksempel på profesjonelle normer. Barnevernkonsulentene som andre mennesker, utvikler holdninger som følge av påvirkning fra det samfunnet de er en del av, som også vil påvirke deres jobbutførelse. Alle mennesker har i tillegg holdninger som er knyttet til våre individuelle grunnleggende antakelser (se kap 8). Dette er de holdninger vi har til oss selv, som motivasjon, mestringstro, vilje og selvfølelse (kap 4.4). Holdningene til seg selv og dermed også andre, vil trenge gjennom og bli mer tydelig uttrykt når vi er i pressede situasjoner. Når barnevernkonsulentenes møter høystatusklienter blir deres autoritet og kompetanse utfordret, og deres evne til å innta en nøytral holdning til klienten blir påvirket. Når de presses vil de komme til å uttrykke sine selvrefererende holdninger.

Lederrespondentene sier at barnevernkonsulentene trenger trening på å møte disse klientene fordi de erfarer at barnevernkonsulentene takler disse møtene mer og mindre godt. De opplever at dersom klienten møtes med en negativ holdning, er det en kompetansebrist som ødelegger tillitsforholdet mellom barnevern og klient. Vår empiri viser at holdningen til at barnevernets klienter også inkluderer familier med høy utdanning og sosial status, blir ulikt uttrykt. Barnevernkonsulentene er opptatt av og trenet til å møte den enkelte familie fordomsfritt og åpent, men de avslører en bekymring til egne motiver for å gjøre ekstra grundig saksbehandling i saker med klienter med høy sosioøkonomisk status. Det følgende utsagnet kom etter at barnevernkonsulenten hadde beskrevet at hun generelt bruker mer tid på saksforberedelsene i saker med klienter med høy sosioøkonomisk status; ” *Ja, jeg tror nok du går noen ekstra runder for å være sikker på at du har tunga beint i munnen fordi de (høystatusklientene) lettere tar deg. Selv om jeg i de sakene med lav status så er det like riktig, jeg blir veldig opptatt av å gjøre det riktig. Fordi det er uetisk av meg å utnytte at de har lav sosial status. Jeg gjør det av andre grunner, så jeg føler at jeg gjør det mer rett ovenfor de som står lavt. Ovenfor de med høy så gjør jeg det for å ha mitt på det rene, og det synes jeg er en ubehagelig motivering for å jobbe. Men det blir allikevel det du må gjøre fordi du blir nagla til veggen i neste omgang.* ”

Vi mener at barnevernet trenger å reflektere over at klientene er forskjellige og at ulike klienter krever ulik tilnærming og arbeidsform. Det er en utfordring å holde seg til den

profesjonelle normen om å være nøytral til klienten, når klienten utfordrer deg på om du er kompetent nok eller klienten ikke aksepterer å motta hjelp fra barnevernet. Vi har funnet at det er behov for å utvikle barnevernets kompetanse, fordi høystatusfamilier er blitt en del av klientene. Selv om de fire elementene i kompetanse utgjør et hele, viser denne gjennomgangen av behovet for kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger, at det er behov for å utvikle kompetansen med vekt på alle elementene.

### **9.3 KOMPETANSEUTVIKLING**

Vi spurte respondenten hvordan kompetanseutviklingen i deres enheter foregikk for å få vite om det foregikk systematisk, eller mer tilfeldig. Vi tror at måten kompetanseutvikling foregår på, sier noe om holdningen til kompetanseutvikling i en organisasjon. De foregående kapitlene om kompetanse viser at klienter med høy sosioøkonomisk status utfordrer barnevernets kompetanse og at barnevernet har behov for å utvikle kompetansen. Vi vil i dette kapitlet se nærmere på hvordan kompetanseutvikling foregår i dag og reflektere over de ulike måtene å gjøre dette på.

Kompetanseutviklingen i de to enhetene vi har respondenter fra er i stor grad basert på faglige drøftinger internt i enhetene og i de ulike teamene de er organiserte i. Begge enhetene har i tillegg organisert seg slik at kompetanseutveksling og deling foregår i teamene. Teamene eller faggruppene har etablerte praksiser for fagutveksling. Begge enhetene har fagteam, hvor kompetansen i teamene er relatert til barns alder. Det betyr for eksempel at det er lagt vekt på å utvikle kompetanse på ungdom og ungdoms behov i teamet som er saksbehandlere der ungdom er involvert. Gjennom faglig refleksjon knyttet til saken den enkelte jobber med, deles erfaringer og slik bygges kompetanse. Begge lederne vi intervjuet sier at det er lagt vesentlig vekt på slike drøftinger. Faglig veiledning er også vesentlig kompetanseutvikling, både med eksterne veiledere og ved faglederne i enheten, samt gjennom kurs som arrangeres. Respondentene sier de har internopplæring med hensikt å lære av hverandre og ferdighetstrening på hvordan de opptrer. De har tverrfaglige team, reflekterende team, saksveiledning og de har ekstern veiledning og kursdager.

Verdien av at fagteamene var sammensatt av ulike medarbeidere med ulike formal og realkompetanser, ble framhevet. Denne komplementariteten er sammen med de relasjonelle forholdene i gruppen av betydning for utvikling av kompetanse.

Respondentene mener at faglige drøftinger, både formelt og uformelt sammen med teamorganiseringen er både relevant og fruktbar når det gjelder å utvikle og dele kompetanse. Den implisitte kunnskapen den enkelte har, blir eksplisitt i møte med kollegaer.

Artikulering av problemer eller utfordringer vil i seg selv være en måte å utfordre kunnskap på. Den måten disse to enhetene gjennomfører faglige drøftinger, er etter vår mening en form for struktur for å dra gruppen opp på et høyere refleksjons og kompetansenivå.

Vi mener at disse faglige diskusjonene kan gis ytterligere verdi, dersom de la vekt på å utvikle den faglige samtalen. God teknikk for åpne og utfordrende samtaler om faglige tema, kan være en kreativ tilnærming til å løse utfordringer de står ovenfor.

Den individuelle og tause kunnskapene må forsterkes og utvikles ved de prosesser som Nonaka og Takeuchi beskriver. Tause kunnskaper deles i opplevelser og sosialiseres. De må gjøres eksplisitt ved verbalisering og refleksjon. Dette kaller de eksternalisering. Kan den enkelte og gruppen klare å kombinere den eksplisitte kunnskapen med annen eksplisitt kunnskap og videre gjøre dette til den enkeltes tause eller implisitte kunnskap foregår det organisasjonslæring (Nonaka & Takeuchi, 2001).

For å redusere sårbarheten i enhetene relatert til tapet av kompetanse når noen slutter, er de avhengige av at den tause kunnskapen møter den tause gjennom sosialisering og at prosessene utvikles videre som beskrevet i avsnittet over. Det vi ser som en utfordring er at dersom det meste av kompetanseutviklingen foregår uformelt og usystematisk, vil det være vanskeligere å sikre kvaliteten på kompetanseutvekslingen. Det er en viss fare for at det kan oppstå sementering av sannheter i stedet for utvikling og læring. En respondent sier ”.....altså det her med at vi blir så fort enige for eksempel. For jeg ønsker ikke at vi skal bli så fort enige, jeg har lyst til at vi skal brytes mye mer, og det, så jeg tror jo at enhver arbeidsplass, om jeg skal si det så nøkternt som det, har sine egne kulturer som er bygd og som er styrt av ulike ting, da.” Dette er en kopling til de faktorer som kan hindre læring, som det å bryte med felles verdier. Når barnvernkonsulentene arbeider med klientene, har de fokus på å skape felles forståelser for barnets behov. Det er mulig at de blir så preget av den generelle holdingen til konsensus at de vegrer seg for å utfordre enigheten med kollegaer, også når det gjelder fag.

Alle former for kompetanseutvikling som respondenten beskriver, er etter vår mening gode og relevante måter å utvikle kompetanse på. Kompetanseutvikling er viktig for barneeventet uansett, men barnvernet opplever nå at det er aktualisert fordi nye klienter stiller krav til kompetansen og har ressurser til å gjøre det. Profesjoner som arbeider med mennesker har bruk for et bredt repertoar av kompetanser for å gi gode tjenester. Det er vesentlig at det skapes læring i organisasjonen som resulterer i hensiktsmessig tjenesteyting som oppfattes som god av alle klienter.

De to lederne vi intervjuet sier at de legger stor vekt på erfaring med arbeid fra fagfeltet når de rekrutterer til sine enheter. Helst vil de ha personer med erfaring fra saksbehandling i forvaltningsbarnevernet ved siden av formell utdanning. Ingen av de ansatte i deres enheter som driver med saksbehandling, har utdanning på lavere nivå enn bachelor. De oppfordrer

sine ansatte til ytterligere kompetanseheving ved at de stimulerer til utdanning også på masternivå. De har definitivt tatt grep for at kompetansen i enhetene skal kunne være i takt med utviklingen av utdanningsnivået i samfunnet. Medarbeiderne bekrefter denne satsingen på å øke den enkeltes kompetanse. Både lederne og de andre respondentene peker samtidig på en utfordring når det gjelder økt formell kompetanse hos den enkelte ansatt. De som tar mer utdanning har i noen grad forsvunnet ut av barnevernet til andre jobber. Det er ofte slik at de med mest kompetanse får andre stillinger der de kan bruke kompetansen sin mer målrettet, og de får bedre arbeidsvilkår. Det ble beskrevet som jobber med bedre betingelser og mindre press.

De to enhetene vi har studert kan tilby sine ansatte et kollegialt faglig og sosialt felleskap, både intern i de enkelte enheten og med de andre forvaltningsenhetene. De har i tillegg nært samarbeid med tiltaksenhetene. Lederne for disse to enhetene har to andre ledere de har et lederfelleskap med. Slike klynger av faglig felleskap finnes i store kommunene og dette tenker vi er en fordel når man skal rekruttere. Pr. 1. januar 2011 er det 26 kommuner i Norge som har bare *en* ansatt i barnevernet (KS, 2011). Alle disse tjueseks mangler faglig felleskap. De er sin egen leder, og i det daglige eneste kvalitetsrevisor. Barnevernet i disse kommunene er kritisk utsatt med tanke på rekruttering. Kommunenes sentralforbund hevder at økende grad av interkommunalt samarbeid vil redusere antall kommuner med bare en ansatt. Spørsmålet er om dette fremdeles skal få være opp til kommunenes evne til samarbeid med andre kommuner. Vi mener sårbarheten i de små enhetene er stor både med tanke på rekruttering, kvalitet og kompetanse.



## 10 HØYSTATUSKLIENTER UTFORDRER BARNEVERNET – KONKLUSJONER OG PERSPEKTIVER

I dette kapittelet vil vi oppsummere våre funn og konkludere analysen av de fire tema vi valgte. Gjennom dette vil vi besvare problemstillingen:

**Hvordan vil organisering og ledelse av barnevernet bli utfordret av klienter med høy økonomisk og sosial status?**

Vi vil først oppsummere hvordan høystatusklienter utfordrer barnevernet. Så drøfter vi hvordan dette utfordrer organisasjon og ledelse. Avslutningsvis peker vi på perspektiver for de diskusjoner vi har trukket opp.

### Konklusjoner

Barnevernet er i all hovedsak tilpasset klienter med lav sosial og økonomisk status. Det at de ikke opplever marginaliserte klienter som spesielt krevende, henger sammen med at de har tilpasset seg disse klientenes krav. Vår empiri viser at klienter fra de marginaliserte gruppene aksepterer barnevernets krav og makt og de utfordrer i liten grad barnevernets autoritet. Klientene fra disse gruppene kan yte motstand, men de utfordrer ikke barnevernet på samme måte som klienter med høy sosioøkonomisk status. Familiene med høy sosioøkonomisk status utfordrer barnevernets institusjoner. De oppfatter ikke seg selv som barnevernets klienter, og de kan derfor oppleve møtet med barnevernet som en krenkelse. Det at de ikke kan velge

barnevernet bort, utgjør en vesentlig utfordring for relasjonen mellom barnevernet og klientene. Vi har funnet at det kan føre til at deres barn ikke får den hjelp de etter loven har rett på. Dette truer barnevernets legitimitet. Barnevernets klienter med høy sosioøkonomisk status stiller krav til kompetanse og faglige begrunnelser forankret i forskning og evidens, de har synspunkt på språkbruk i referater og rapporter, og de krever rask prosess i saksbehandlingen. De skiller seg fra øvrige klientgrupper ved at de ikke nødvendigvis aksepterer barnevernets makt og mandat i samfunnet.

Hvordan barnevernet anvender makt i møtet mellom klient og barnevernet påvirker legitimiteten. Barnevernet kritiseres for å være for ettergivende eller for å bruke unødig makt. Uansett viser vårt arbeid at nyansering av hva slags maktuttrykk og maktmidler som benyttes, er vesentlig for hvordan barnevernet oppfattes av interessentene og av folk flest. Forholdet mellom makt og legitimitet blir utfordret på andre måter av høystatusklienter, fordi de utfordrer makten og barnevernets normative og kognitive institusjoner.

Vår analyse av maktspektet viser at maktforståelsen i barnevernet i Trondheim er relativt endimensjonal. Respondentene våre er opptatt av makt i møtet mellom dem og klienten og makten de kan benytte for å beskytte barnet. Utover dette fant vi lite refleksjon om makt som ressurs og ulike maktuttrykk. I kapittel 6 har vi pekt på seks dimensjoner ved makt og hevder at barnevernet vil ha nytte av at alle maktspekt blir til felles forståelse og kompetanse. Makten som finnes i barnevernets autonomi er en felles pilar for jobbutførelsen for respondentene. Denne makten gir en kopling mellom den regulative legitimiteten og deres delte kulturelle forståelse av at de har rett til å handle for barnets beste på vegne av samfunnet. Det er fare for at den regulative legitimiteten og den endimensjonale makten er et hinder for det relasjonelle arbeidet som barnevern er. Vi mener at ved å se makt som en ressurs, utvikle språk for og innsikt i de ulike maktdimensjonene, kan barnevernkonsulentene få mer varierte strategier for å finne metoder og myndighetsformer tilpasset ulike klienter og deres makt. Det samme gjelder forhandlingsspillet, som vi har drøftet både i kap. 6 og 9. Dette vil gjøre høystatusklientenes opplevelse av møtet med barnevernet bedre og dermed også styrke legitimiteten.

I kapittel 8 drøftet vi hvordan hjelperne oppfattes av de som skal hjelpes. Organisasjonskulturen er preget av profesjonens verdier. Disse er forankret i barnevernspedagogenes og sosionomenes felles etiske retningslinjer. Det er sammenheng mellom samfunnsmandatet til barnevernet og de etiske retningslinjene. Denne sammenheng er positiv, profesjonen har ikke andre hensikter eller målsetninger enn de som samfunnet har uttrykt i lovene og regelverket som gjelder for barnevernet. Vi har i dette prosjektet ikke hatt grunnlag for å få innsikt i om samfunnsmandatet som vi finner i loven og regelverket virkelig er i overensstemmelse med det som allmennheten ønsker. Den innsikten kunne vært oppnådd om vi hadde gått bredt ut og spurt folk flest om de oppfatter barnevernets mandat som riktig.

Forvaltningen av velferdstjenestene krever verdiforankring og sammenheng mellom identitet og kulturell forståelse. Det er nødvendig å stille spesielle krav til evner og holdninger til de menneskene som skal jobbe i barnevernet, slik at vi er sikre på at de representerer de verdier samfunnet ønsker. Staten er avhengig av kvalifiserte fagfolk som kan handle på delegasjon fra myndighetene. Mange mener at vårt samfunn er blitt mer individualisert. Et mer individualisert samfunn representerer en utfordring i forhold til samfunnets verdier. Vi mener det er spørsmål om legitimering av velferdsyrkenes oppdrag med å forvalte den moderne velferdsstaten.

Fordi barnevernet har myndighet til å overprøve foreldre, vil makt påvirke organisasjons og profesjonskulturen. Særlig ser vi at bevissthetskontrollerende makt preger profesjonskulturen; barnevernet har myndighet til å vurdere hva som er best for et barn, og å bruke sin autoritet for å sørge for tiltak som sikrer dette.

Barnevernet i Trondheim er opptatt av legitimiteten, og deres strategi med åpenhet og transparens søker å sikre at barnevernet er i takt med allmennhetens rettsoppfatning og forståelse for barns rett til beskyttelse, samtidig som de søker å påvirke den.

Vi har funnet at barnevernet har institusjoner som gjør at de tilpasser seg den enkelte klient og familie de samarbeider med. De to enhetene våre respondenter jobbet i, hadde ulik tilnærming til klienter med høy sosial og økonomisk status. Den ene representerte en lukket retning og den andre gikk mer i en tilpassende retning. Den ene enheten la mer vekt på at alle klienter er forskjellige, og at høystatusgruppen ikke utfordrer mer enn andre. Den andre enheten var mer opptatt av at høystatusgruppen skilte seg ut og utfordret. Men de hadde ikke gjort dette til et faglig utviklingsområde som krevde annen tilnærming eller organisering av arbeidet. Likevel fant vi at i begge enheter hadde barnevernkonsulentene tilpasset seg og funnet arbeidsformer som var tilpasset høystatusgruppens forventninger. Vi fant fagutvikling på mikronivået, mellom den enkelte klient og barnevernkonsulent. Slik vi ser det har de to enhetene vår empiri er hentet fra, tendenser til hypertilpassing eller narsissistisk håndtering av utfordringene med høystatusklienter. De fleste organisasjoner som hypertilpasser eller utvikler narsissistisk kultur korrigerer seg selv i følge Hatch og Schultz fordi de er sunne og har styrke (Hatch & Schultz, 2002). Det er utfordrende for en organisasjon som barnevernet å reflektere over og ta inn klientenes oppfatninger, fordi møte med klientene som regel er svært komplekse. Vi mener barnevernets relasjon til sine klienter skiller seg fra de fleste andre forhold mellom tjenesteyter og mottaker, fordi relasjonen ofte er preget av emosjoner, motstand og avgjørelser med dramatiske konsekvenser. Folk flest har lite kontakt med barnevernet og har kanskje liten innsikt i hvordan barnevernet virker og arbeider. Impulsene inn til barnevernet blir begrenset og det begrenser barnevernets muligheter til refleksjon over egen praksis.

Barnvernet er tjent med en kunnskapsbasert plattform som gir både dyp og bred innsikt og emosjonell forståelse. Tverrfaglighet i virksomheten kan være god strategi både for å sikre

helhet, kvalitet og legitimitet i tiltakene. Barnevernarbeid handler om relasjoner mellom mennesker, og godt kunnskapsnivå reduserer sjansen for feil beslutninger. Godt kunnskapsnivå vil bidra til relevante reaksjoner hos barnevernkonsulentene i møte med de nye klientene. De har mange felles referanser og likheter med den nye klientgruppen. Likevel er det stigmatiserende å være barnevernets klient. Andre profesjoner som for eksempel en sykepleier i hjemmetjenesten, som får mer krevende klienter, står ikke ovenfor den samme følelsesmessige utfordringen fordi det ikke er et stigma å bli gammel og syk.

Loven stiller krav om at kommunene har kvalifisert personale i barnevernet, uten å spesifisere nærmere hvilke kvalifikasjoner som kreves. Kompetanse- og fagutviklingen i barnevernet har blitt lagt til de statlige etater, og i svært liten grad i kommunebarnevernet. Empirien vår viser tydelige strukturer i det kommunale barnevernet for å ivareta behovet for fagdrøftinger og kompetanseheving. Likevel er det verdt å stille spørsmål om barnevernets organisasjonskultur frambringer kompetanseutvikling i tilstrekkelig grad, eller om den bekrefter og viderefører eksisterende kompetanse.

Et vesentlig spørsmål blir hvorfor de økte kravene fra klientene med høy sosioøkonomisk status ikke har ført til en samlet barnevernfaglig innsats på makro og mesonivå for å avklare hvordan barnevernet skal håndtere at klientene også består av en fjerdedel ressurssterke familier. Vi ville forventet at dette utløste engasjement for å utvikle metoder og redskap som er tilpasset høystatusklientenes behov, samtidig med en debatt om ressursfordeling mellom rike og fattige klienter. Noe av forklaringen på at dette så langt ikke har skjedd, finner vi i den sterke institusjonen "barnets beste". En respondent sa det slik: *"har de (barna) et behov, så har de et behov"*. Og en annen sa: *"barnet har en rettighet uavhengig av foreldrenes økonomi"*. Vi fant også at institusjonen om å møte alle klienter med åpenhet for deres spesielle situasjon, understøtter dette. Vårt materiale viser at kompetanseutviklingen ikke har ført til at organisasjonen har tatt tak i de utfordringer høystatusfamiliene medfører. Vi ser at selv en stor kommune som Trondheim, har vansker med å tilrettelegge for en slik utviklingsprosess.

Om kommunen hadde hatt tettere samarbeid med forskningsmiljø og utdanningsinstitusjoner, ville mulighetene vært bedre for at miljøene i fellesskap kunne utviklet kompetanse og metoder for å ivareta de utfordringer klienter med høy sosioøkonomisk status representerer. Men dette krever at forskning og utviklings (FOU) midler fra staten stilles til rådighet for det kommunale barnevernet. Etter vår erfaring tildeles FOU midler i svært begrenset grad til kommunebarnevernet. Departementet har gjennom forskningsmidler styrket metodespekteret i feltet, men metodene er for det meste knyttet til de statlige tjenestene. Kommunene har i liten grad kapasitet og kompetanseressurser til å drive egen forskning og fagutvikling. Høgskolemiljøene har til nå vært lite opptatt av at klientgrunnlaget er endret, og har derfor ikke initiert fagutvikling med dette som fokus. Den sosialfaglige tilknytningen til velferds og



fattigdomsfokus, har vært et hinder her. Med de nye funnene fra DNBV tror vi at dette endres. Men vi mener myndighetenes prioriteringer av hva som skal være gjenstand for forskning og utvikling uansett er avgjørende.

Høsten 2010 har det foregått en debatt om hvordan ulike kompetansekrevende tjenester skal kunne være tilgjengelig for innbyggerne i hele landet. Slik vi ser det, er det åpenbart at mindre kommuner ikke vil ha forutsetninger for å sørge for slik fagutvikling. De minste kommunene har svært begrensede stillingsressurser innenfor barnevern (KS, 2011). Barnevern er en av de kommunale tjenester som krever spesiell kompetanse, og et fagmiljø av en viss størrelse for å ta ansvar for å møte de utfordringer interessenter som klienter gir. Det kommunale barnevernets mulighet for å være innovative, vil avhenge av kommunale budsjетrammer, og lett tape i kampen mellom ressurser til fagutvikling og direkte klientrettet innsats. Vi mener likevel at fag- og kompetanseutvikling som kan gi effekt i arbeid med høystatusklienter, må skje der møtene med disse klientene foregår. Vår empiri viser også at barnevernkonsulenter har funnet strategier for å møte utfordringene, ved å ha flere samtaler med barnet eller ungdommen; og involvere dem mer i arbeidsprosessen. Men denne metodeutviklingen har skjedd i det små, og frikoplet fra den samlede utvikling barnevernfeltet preges av. Slike små innovasjoner, som vår respondent har gjort, trenger å drøftes systematisk i fagmiljøet og prøves ut av flere, med systematisk evaluering. Slik kan fagutvikling drives med god ledelse og systematikk. Dermed tilføres mer energi til utviklingsprosessen og den enkelte barnevernklient og konsulent blir deltakere i en større og ledet fagutviklingsprosess.

Ledelsesutfordringene i barnevernet er generelt komplekse, og det er grunn til å hevde at endringer i klientsammensetning kompliserer det ytterligere. Det at lederskapet i BFT ikke har sett på utfordringene høystatusklientene representerer, har slik vi forstår det sammenheng med at lederne ser seg nødt til å ha mer fokus på drift enn på fagutvikling.

### **Utfordringer for organisasjon og ledelse**

Barnevernets legitimitet påvirkes av organisatoriske forhold. Den kommunale konteksten barnevernet nå tilhører, er i all hovedsak nært knyttet til kommunens sosialfaglige virksomhet. Trondheim kommune har valgt en tverrfaglig organisering der alle tjenester til barn med særlige behov er samlet. Samtidig er det valgt samlokalisering med NAV og Helse- og velferdskontor (HVK) for voksne og stimulert til tett samarbeid i Offentlig servicekontor (OSK). Dette representerer en praktisk løsning for publikum når det gjelder tilgjengelighet for offentlige velferdstjenester, men det representerer også en mulig stigmatisering av den enkelte. For alle besøkende til Barne og familietjenesten er symbolikken tung, de henvender seg samme sted som besøkende til NAV og HVK. I praksis vet vi at barnevernkonsulentene ofte legger avtaler med klienter til nøytrale møterom utenfor dette arealet. Det er barnevernkonsulentenes reaksjon på å prøve å unngå dette stigmaet på vegne av klientene. Våre respondenter har påpekt at bekymringsmeldinger vedrørende barn i høystatusfamiliene

kommer når problemet er blitt omfattende. Barnevernet ønsker å nå høystatusbarna med hjelp tidligere, for å hindre omfattende omsorgssvikt og kostnadskrevende tiltak inkludert omsorgsovertakelse med alle de omkostninger slike inngrep medfører. Når allmennheten oppfatter at barnevernet er til for alle barn som trenger det, vil legitimiteten til barnevernet bedres.

Som nevnt i kapittel 6, er barnevernet et relativt lite fagfelt og oppdelt i mange organisatoriske enheter. Statens ansvar er fordelt på departement, direktorat og regionale etater. I tillegg har utdanningsinstitusjonene som utdanner sosionomer og barnevernpedagoger, delansvar for fagutvikling sammen med forskningsmiljøene. Kommunene har ansvar for forebygging og for å iverksette tiltak ovenfor barn som utsettes for omsorgssvikt. Sett i garbage-can perspektiv (se kap.4.1), er det svært mange store og små aktører, beslutningsarenaer, løsninger og problemer som skal samhandle på ulike nivå. Vår påstand er at slik norsk barnevern er organisert, forsvinner mye av den samlede energien i fagfeltet fordi den ikke er samlet i en organisasjon.

Høystatusklientene opplever det stigmatiserende å ha med barnevernet å gjøre. For å finne måter å redusere stigma på, er det nærliggende å se på hva som gjør at befolkningen opplever eksempelvis helsetjenester som tjenester for alle. Vi argumenterer ikke for at barnevernet skal knyttes organisatorisk sammen med helsevesenet, men for klienter og befolkning for øvrig, ville det være hensiktsmessig at barnevernet oppfattes som en tjeneste som er tilgjengelig for alle, uavhengig av sosial klassesilhørighet. Det er klar kopling mellom befolkningens behov og bruk av helsetjenester. Dette er uavhengig av hvem personen er, eller hvilken sosialstatus vedkommende har. For barnevernets tjenester mangler denne koplingen.

Vi hevder at barnevernets fagfolk må la seg påvirke av interessenter som høystatusklienter uten å miste kontakt med sitt verdigrunnlag. Deres sterke engasjement for å hjelpe og bedre livskvaliteten for det enkelte barn som utsettes for omsorgssvikt, er deres kjerneverdi og er med på å skape deres profesjonelle identitet. Gjennom meningsskapende prosesser som gir flere metoder og utvidet repertoar i møtet med høystatusklientene, kan identiteten og kjerneverdiene styrkes. Slik utvikling krever at energien samles i en sterk organisasjon med tydelig ledelse av prosessene.

Dette leder oss til å påpeke behovet for lederkompetanse i barnevernet. Ledelse i denne sammenheng handler om barnevernfaglig innsikt til å håndtere ballansen mellom faglige hensyn og organisatoriske krav som eksempelvis budsjettstyring. Og det handler om behovet for at lederne deltar i diskurser om barnevernet som ivaretar både kompetanseutvikling, legitimitetsutviklende prosesser og koalisjonsbygging med sikte på å styrke vernet for barn.

Vi vil hevde at den transparente barnevernet ønsker, avhenger av at barnevernets ansatte er trygge og kompetente i relasjon til alle sine interessenter. Det er hver enkelt interessent som

best kan formidle de ulike perspektiver på barnevernets kompleksitet, og som dermed kan gi våre folkevalgte spesielt og allmennheten generelt, innsikt i barnevernet. Dette krever bevissthet og trygg identitet, og gode prosesser der interessentene i kommunikasjon med barnevernets ansatte gjensidig får prege image og identitet. I en slik prosess vil legitimiteten prøves og utfordres og dermed gi tydelige tilbakemeldinger til barnevernets aktører.

Transparens er en lederutfordring. Det krever balanse mellom å vise hva barnevernet driver med og samtidig skape trygghet for den enkelte ansattes og klients integritet. Det vil alltid være fare for at enkeltaktører havner i offentlighetens søkelys om kontroversielle barnevernbeslutninger. Derfor krever det nær og kvalifisert ledelse som sørger for å støtte og ivareta medarbeiderne og samtidig delta i åpen kommunikasjon med omgivelsene. Vi mener det er nødvendig å stille særlig krav om kvalifikasjoner til lederne i barnevernet.

Det er interessant å betrakte hvordan utvikling med endret sammensetning av klientgruppen til en fjerdedel høystatusfamilier har skjedd uten at dette har medført diskusjon i fagmiljøet, hos myndighetene eller i barnevernet. En så vidt stor endring synes for oss å ha fått for lite oppmerksomhet i barnevernet til nå. Vi har funnet at den enkelte barnevernkonsulent forholder seg til utviklingen og i møte med sin klient prøver å bruke kompetanse, metoder og verktøy så godt hun kan. Men det synes som barnevernet til nå ikke har vært opptatt av å drøfte og analysere hvilke konsekvenser endringene skal ha.

Vi ser dette i et organisasjonsperspektiv. Barnevernet er preget av ulike aktører og ansvarsforhold. Alle de 430 kommunene har selvstendig ansvar for at det er en kompetent barneverntjeneste der folk bor. Barne- og familiedepartementet har ansvar for å sikre nødvendige regler og krav til barnevernet, samtidig som de gjennom direktoratet og de regionale barne- og familieetater har ansvar for å levere de tjenester kommunene bestiller. Ansvar for barnevernets faglige og organisatoriske utvikling er dermed fordelt på svært mange aktører. Siden staten overtok de fylkeskommunale oppgavene i 2004, har økonomistyring hatt stort fokus, samtidig som utgiftene til barnevern har økt sterkt.

For oss er det nærliggende å spørre om barnevernet som lite og kompetansekrevenne fagfelt, er tjent med den organisatoriske løsningen det har i dag. En diskusjon om organisering av barnevernet kan ses i sammenheng med en diskusjon om kommunestruktur, men det vil vi avgrense oss fra. Vi er opptatt av om barnevernet med en annen organisering ville vært i stand til å utforske og utnytte mer offensivt endringen med flere høystatusfamilier som del av klientgrunnlaget. Vi kan se for oss ulik organisering som i større grad sikrer enhetlig fagutvikling uten stor energilekkasje. En modell som kunne vært hensiktsmessig etter vårt syn, er den organiseringen som politiet har. Politiet er ledet av et departement, har ett direktorat for hele politivirksomheten og regionale politikammer rundt om i det ganske land, med lokal tilknytning og tett samarbeid lokalt med kommunale instanser for å forebygge kriminalitet. Politiet er demokratisk styrt, og politikerne er opptatt av politiets oppgaver. Vi

avgrenser oss fra debatten om sentralisering/desentralisering, men peker på at det er mulig å organisere barnevernet på måter som gjør at energi ikke forsvinner til diskusjon om ansvar og tiltak mellom stat og kommune, og som sikrer at utviklingstendenser fanges opp, og at utfordringer gir fagutvikling og debatt på makro, meso og mikronivå.

Vårt forslag om å organisere barnevernet på samme måte som politiet, er primært relatert til det å skape en hensiktsmessig organisasjon for å kunne fange opp nye faglige utfordringer og ivareta behov for å utvikle en dynamisk og faglig god barneverntjeneste. Sekundært kan det være en garanti mot at det oppstår store forskjeller i ressursbruken i ulike deler av landet. Ulempene med denne organiseringen, er først og fremst knyttet til manglende lokal forankring. Uten den kommunale organisatoriske tilknytningen med politisk ledelse og mulighet for jevnlig rapportering til kommunestyret, kan det utvikles enda større avstand til politikerne og dermed fare for svekket legitimitet. Det er nødvendig med kjennskap til forholdene i den enkelte kommune for å dimensjonere en god barneverntjeneste. Mange av førstelinje velferdstjenester er kommunalt styrt, og det kan være uhensiktsmessig at en av disse tjenestene ikke har denne tilknytningen. Spesielt fordi det ofte er involvert behov for flere typer førstelinjetjenester for barnevernets klienter, og at det finnes en del eksempler på at statlige og kommunale tjenesteytere ikke har hatt godt samarbeid.

Trondheim kommune hadde i fire år totalansvar for barnevernet, som en forsøksordning. Forsøket ble evaluert som vellykket, og en slik organisering er en annen måte å samle barnevernet på ett forvaltningsnivå, og sørge for en mer kraftfull og samlet organisasjon. Vårt forslag om en samlet barnevernorganisasjon, kan bedre barnevernets legitimitet. En slik organisering vil gjøre barnevernet til en sterkere og mer selvstendig etat, og dermed ha mindre behov for tilknytning til helsevesen eller sosiale tjenester. Vi tror barnevernet gjennom en mer samlet og enhetlig organisasjon ville ha bedre muligheter for å utvikle legitimiteten, metoder for å benytte makt som ressurs for endring av klientens livssituasjon, styrke kompetansen og gi en mer åpen kultur med tydelig identitet. Slik ville barnevernet ha ressurser til å sikre at utfordringene høystatusklientene representerer ble avklart og imøtekommet.

### **Perspektiver**

Vi vurderer at det er behov for mer forskning på barnevernets legitimitet. Et prosjekt som undersøker hvordan folks flest og interessentenes oppfatning av barnevernets virksomhet, ville være nyttig for både lovgiver og barnevernet. Det ville gi sterkere fundament for barnevernets virksomhet og tydeligere strategier for å sikre legitimiteten. Vi ser for oss at slik forskning må gå lengre enn det brukerundersøkelser gjør, og rette fokus på de ulike interessenters legitimitetsvurdering sammen med den allmenne oppfatning, samtidig som den utforsker hvordan barnevernet, interessentene og allmennheten påvirker hverandre.

Det er behov for fagutvikling i praksisfeltet som gir mer kunnskap og ferdigheter til å takle de utfordringer høystatusklientene representerer. Et slikt prosjekt kan gjennomføres gjennom

følgforskning i nært samarbeid med ledere og barnevernkonsulenter. Gjennom opplæring og refleksjoner om tema som maktdimensjoner og forhandlingsstrategier og fagutvikling med utprøving av ulike metoder i møter med klientene, kunne barnevernkonsulenter selv utforme virksomme ferdigheter. Prosjektet bør kombineres med evaluering fra klientene, slik at også legitimitetsperspektivet ivaretas.

I sosialfaglig teori og forskning er forståelsen at barnevernproblemer knyttet til ”*sosial ulikhet, sosiale omkostninger som skriver seg fra verdiskapning i samfunnet, og fordelings- og velferdspolitik*k.” (Clifford & Lichtwarck, 2010). Vi finner denne forklaringsmodellen vanskelig å benytte for utviklingen med at høystatusfamilier utgjør 25 % av klientene. Det er behov for forskning som kan gi oss innsikt i hva som er sammenhengen mellom familienes problemer og individorientert kontra kollektivt orientert problemforståelse. Mer kunnskap om disse sammenhengene kan være vesentlige for hvordan stigma og tilgjengelighet kan ivaretas og organiseres.

Innen barnevernfeltet har det i lang tid foregått debatt om barnevernet skal være velferds eller risiko orientert. Barneverntjenesteloven (1992) gjorde barnevernet velferdsorientert, alle som hadde behov, skulle få tiltak og hjelp. Dette har medført en formidabel økning av antallet barn som har barneverntiltak. Mange har tatt til orde for at det er nødvendig for å sikre at de aller mest utsatte får nødvendig hjelp, at barnevernet organiseres slik at det ikke er tilgjengelig for andre enn der det er stor risiko for skade. En slik utvikling vil medføre at høystatusforeldrenes barn lett faller utenfor barnevernets ansvar. Vi poengterer det våre respondenter sa: har barna behov for hjelp, så har de det. Derfor er det nødvendig at barnevernet rustes til å møte disse familiens utfordringer og sørge for at de får hjelp.

## BIBLIOGRAFI

- Adressa.no. (06.01.2011, 01 06). *adressa.no/nyheter/innenriks/*. Hentet 03 19, 2011 fra <http://www.adressa.no/nyheter/innenriks/article1572034.ece>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* . Oxford: Blackwell Business.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational Learning; A Theory of Action Perspective*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Bachrack, P., & Baratz, M. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review* .
- Balbus, I. D. (1971). The Concept of Interest in Pluralist and Marxian Analysis. *Politics and Society* .
- Barne, likestilling og inkluderingsdepartementet. (2011, 03 13). *www.regjeringen.no*. Hentet 03 13, 2011 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Organisasjon og ledelse - struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal akademisk.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Campbell, D. (1975). *Comptarative Political Studies*. ss. 179-191.
- Christenesen, S., & Jensen, P.-E. D. (2001). *Kontroll i det stille*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, S., & Jensen, P. D. (2008). *Kontrol i det stille - Om magt og ledelse*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: universitetsforlaget.
- Clifford, G., & Lichtwarck, W. (2010). *Modernisering i barnevernet*. Universitetsforlaget.
- Clifford, G., Fauske, H., Kojan, B. H., Lichtwarch, W., Marthinsen, E., & Willumsen, E. (2009). *Barnevernet på ny kurs? Det nye Barnevernet, et forsknings- og utviklingsprosjekt i barnevernet*. Bodø: Nordlandsforskning.

- Fellesorganisasjonen. (2011, Feb 16). *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere*. Hentet 2 18, 2011 fra [www.fo.no: http://www.fo.no/getfile.php/Filer/01%20FO-sentralt%20filer/Yrkesetisk\\_2011\\_lav%281%29.pdf](http://www.fo.no: http://www.fo.no/getfile.php/Filer/01%20FO-sentralt%20filer/Yrkesetisk_2011_lav%281%29.pdf)
- Flyvbjerg, B. (2006, Vol 12, no3). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* , s. 10.
- Foucault, M. (2002 (1975)). *Overvåkning og straff*. København: Det lille forlag.
- Foucault, M. (2002 (1976)). *Viljen til viden*. Fredriksberg: Det lille forlag.
- Hagen, G. (2004). *Norsk barnevernsamband gjennom 80 år*. Oslo: Holstad grafisk.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori*. Oslo: Abstrakt.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations vol5* , 989-1018.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Irgens, E. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kojan, B. H. (2010, 02). "Underdog"? Barnevernarbeideres erfaring fra å møte høystatusfamilier. *Fontene forskning* , ss. 50- 61.
- Kommunenes Sentralforbund. (2011, Januar). [http://195.159.101.191/Veiledning/2011/barnevern\\_bm.pdf](http://195.159.101.191/Veiledning/2011/barnevern_bm.pdf). Hentet fra Bedrekommune.no.
- KS. (2011, 2 4). KS. Hentet 2 7, 2011 fra <http://www.ks.no/tema/Skole-og-opplevst/Barnevern/Fakta-om-barnevernsamarbeid-i-sma-kommuner/>
- KS. (2010). *Stadig flere barn får hjelp*. KS.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintevju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langer, E., & Park, K. (1990). *Incompetence: A Conceptual Reconsideration*. New Haven: Yale University Press.
- Lewicki, R., Saunders, D., Minton, J., & Barry, B. (2001). *Essentials of Negotiations*. Boston, Mass: Mc-Graw-Hill.

- LOV 1992-07-17 nr 100: Lov om barneverntjenester (barnevernloven). (1993). Norge: Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet.
- Lov om helsepersonell m.v. (helsepersonelloven). (2001). Helse og omsorgdepartementet.
- Lukes, S. (1974). *Power. A Radical View*. London: MacMillan.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2001). Organizational knowledge creation. *Creative management* .
- Nordhaug, O. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- NOU. (2009:8). *Kompetanseutvikling i barnevernet*.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstract forlag.
- OECD. (2011, 2 10). *OECD*. Hentet 2 11, 2011 fra [http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en\\_2649\\_39263238\\_45897844\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_39263238_45897844_1_1_1_1,00.html)
- Rambøll Management Consulting. (2010). *Delrapport 2 Utviklingen av kostnadene innenfor barnevernet i Trondheim kommune*. Trondheim: Rambøll.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget valmuen.
- Scott, W. M. (1991). The organization of societal sectors. I W. &. (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (ss. 108-140). Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SSB. (2011, Februar 1). *Statistisk sentralbyrå Statistics Norway*. Hentet fra [http://www.ssb.no/utdanning\\_tema/](http://www.ssb.no/utdanning_tema/)
- Suchman, M. C. (1995, July). Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* , pp. 571-610.
- Trondheim kommune. (2010). *Kommuneplanens samfunnsdel 2009-2020*. Trondheim: Trondheim kommune.
- Utdannings og forskningsdepartementet. (2005, april). Forskrift til rammeplan for barnevernspedagogutdanning. Utdannings og forskningsdepartementet.



Utdannings og forskningsdepartementet. (2005, april). Forskrift til rammeplan for sosionomutdanning. Utdannings og forskningsdepartementet.

Valen, S. (2011, januar). Fakta om barnevernet i Trondheim kommune. (A. Overland, Intervjuer)

Weihe, H.-J. W. (2008). *Empati og etikk*. Oslo: Abstrakt.

Wiborg, L. H. (2010). *Mellom barn & budsjett Hvordan forstå barnevernledelse*. Oslo: Kommuneforlaget.

Yin, R. (2009). *Case Study Research, Desing And Methods*.

## VEDLEGG 1: Intervjuguide

**PROBLEMSTILLING:** Hvordan vil organisering og ledelse av barnevernet bli utfordret av klienter med høy økonomisk og sosial status?

Forsknings-spørsmål	Fokus	Teori stikkord	Intervjuspørsmål
<b>Kompetanse</b>  Trenger barnevernet endret kompetanse som følge av at økt andel av klienter har høy økonomisk og sosial status?	Hvilken kompetanse (kunnskaper, ferdigheter, verdier, holdninger) mangler i organisasjonen for å kunne ta vare på klienter med høy økonomisk og sosial status?	Læringssyn Evner, ferdigheter, holdninger, kunnskap teknikker Enkeltkretslæring Dobbeltkretslæring Innovasjon  Profesjonalitet Dynamisk organisasjon  Mobilisere kompetansen som er i organisasjonen	Riktig kompetanse er en forutsetning for et kvalitativt godt tjenestetilbud. Består av ulike elementer: Kunnskaper, Ferdigheter, Verdier, Holdninger  1. Utfordres kompetansen din i møtet med klientene? - Forskjeller mellom klienter med ulik sosial/økonomisk status - Høyt utdanningsnivå hos klienten - Konsekvenser for beslutninger (konfliktnivå, legitimitet) 2. Er det behov for mer/ annen kompetanse i møte med familiene med høy økonomisk/sosial status enn den barnevernet har i dag? 3. Hvordan foregår kompetanseutvikling i enheten? - Overføring av kompetanse - Veiledning - Ledelse
<b>Makt</b>  Hvordan vil makt utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomiske og sosial status?	Hvilke interessenter har interesser knyttet til organisering/ledelse rett mot klienter med høy økonomisk og sosial status, hvilken makt har de, hvordan utøves denne makten og hvilke konfliktfelter skapes?	Interessenter Koalisjoner Maktkilder  Uformell/ formell makt Politiske signaler? Direkte/ indirekte makt	Forklare interessentbegrepet. Tegning!!! 1. Hvem er det i og omkring barnevernet som interesserer seg for barnevernets klienter? 2. Hva slags makt har disse til å påvirke relasjonen mellom barnevernet og klient? 3. Hvordan utøves denne makta? - Press for å få til endring i organisasjonen? 4. Hvem har formell påvirkningsmakt? 5. Hvem har uformell påvirkningsmak? 6. I hvor stor grad står du fritt til å vurdere/ta beslutninger i den enkelte sak? - Hva betyr kollegaenes meninger Ledelsen påvirkning i enkeltsaker 7. Konflikter?
<b>Legitimitet</b>  Hvordan vil legitimitet utfordre ledelse og organisering av barnevernet når barnevernet skal tilpasse seg klienter med høy økonomiske og sosial status?	Hvilke institusjoner regulerer organisering/ledelse rett mot klienter med høy økonomisk og sosial status og hvordan blir de utfordret ved endring i organisasjon/ledelse? "	Institusjoner som regulerer handlinger, rettferdig, tillatt og berettiget i en kultur. Interessenter  Profesjonsetikk Byråkratiske regler Etske retningslinjer Yrkes stolthet? Ressurser Tidsdimensjon; før/nå legitimiteten kan påvirkes av:  Handlingene til aktørene – dersom de bryter institusjonene vil legitimiteten svekkes  Kommunikasjon med samfunnet/interessentene	Legitimitet forstår vi som det som i tillegg til formell regulering, gir respekt, anerkjennelse og aksept til dine beslutninger og handlinger. Hva og hvem er det som kan gi aksept og anerkjennelse til barnevernets tjenesteutførelse?" 1. Har det at flere av klientene til barnevernet har høy økonomisk/ sosial status medført endringer for barnevernet? Har det gjort at barnevernet oppfører seg annerledes? - vurderingene? - tiltak som tas i bruk? - De faglige diskusjonene og holdningene? - Styringssignaler fra dept eller politikere? 2. Er det behov for mer endring? og i tilfelle hva? 3. Hva legitimerer (regulerer) barnevernets handlinger? - normer

## Når Salomos barn trenger barnevern

		<p>hvor formålet er å formidle at handlingene ligger innenfor viktige institusjoner, evt skjule/dempe fokuset på handlinger som bryter institusjonene.</p> <p>Meningsskapende prosesser rettet mot å synliggjøre enkelte institusjoner og usynliggjøre andre (med formål å forsterke eller svekke legitimiteten)</p> <p>Image</p> <p>Pragmatisk</p> <p>Institusjonelle endringer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lover</li> <li>- kognitive</li> <li>- pragmatiske</li> </ul> <p>4. Hvem og hva påvirker legitimiteten din som barnevernkonsulent?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ledelse?</li> <li>- Påvirkes den av om klienten har høy eller lav status?</li> <li>- vanskelig å leve opp til disse reguleringene i saker med høystatusgrupper?</li> </ul> <p>5. Utfordrer det barnevernet at høystatusfamilier får av barnevernets ressurser?</p>
<p><b>Kultur</b></p> <p>I hvor stor grad er den rådende <i>organisasjons</i> kulturen funksjonell med hensyn til å ivareta klienter med høy økonomisk og grad sosial status?</p>	<p>Hvilke organisasjonskultur eller dimensjoner (verdier/normer/forståelsesrammer) påvirker organisering/ledelse rettet mot klienter med høy økonomisk og sosial status? Er noe av organisasjonens adferd i kontakt med de med høy sosial/økonomisk status blitt institusjonalisert?</p>	<p>Interessenter, ledelse</p> <p>Forskjeller?</p> <p>Kulturspenninger?</p> <p>Artefakter, verdier, grunnleggende antakelser</p> <p>Sosial kontroll</p> <p>Struktur:</p> <p>Faglig skoloring styrer, og fagfolk skjermes mot formell innblanding. Ingen nivå mellom Rådmann og barnevernleder. Stor grad av autonomi hos den enkelte bykons.</p> <p>(Bolman/Deal i Wiborg, s. 15)</p> <p>Institusjoner</p> <p>Legalt eller moralsk rett?</p>	<p>1. Uskrevne regler, normer, verdier, lover og fortolkning av lovene er sannsynligvis en basis for all profesjonsutøvelse. Hvordan påvirker disse elementene din profesjonsutøvelse i møte med høystatusklienter?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har dere en felles kulturforståelse, og oppfattes den som annerledes enn andre profesjonskulturer?</li> </ul> <p>2. Er det noe i kulturen i barnevernet som legger premisser for møtet/ relasjonen med klientene?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egne verdier?</li> </ul> <p>Forskjell mellom deg, kolleger og ledelsen?</p> <p>3. Fagbyråkratiet – hvordan kommer dette til uttrykk i kulturen?</p> <p>4. Klienter fra gruppen med høy sosial eller økonomisk status kan kanskje forventes å ha annet verdigrunnlag en de marginaliserte gruppene barnevernet i hovedsak forholder seg til. Påvirker dette adferden din i møte med klientene fra denne gruppen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Likheter og forskjeller hos enhetens medlemmer</li> <li>- Gir det verdikonflikter hos deg? Kommenterer eller veileder ledelsen adferd</li> </ul>